

Міністерство освіти і науки України  
Луцький національний технічний університет

На правах рукопису

Стрільчук Руслан Миколайович

УДК 658.012.23:330.34

**УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ МОЖЛИВОСТЯМИ  
МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**Спеціальність 08.00.04 – “Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)”**

Дисертація на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Науковий керівник:  
Кривов'язюк Ігор Володимирович  
кандидат економічних наук, професор

Луцьк 2016

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ НИМИ	11
1.1. Сутність та класифікаційні підходи до видової характеристики стратегічних можливостей підприємств	11
1.2. Науково-методичні підходи та методи діагностики стратегічних можливостей підприємств	22
1.3. Концептуальні засади управління стратегічними можливостями підприємств	42
Висновки за розділом 1	65
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЧНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ТА СТАН УПРАВЛІННЯ НИМИ	67
2.1. Дослідження умов управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств	67
2.2. Діагностика зміни стратегічних можливостей машинобудівних підприємств	89
2.3. Оцінка стратегічної позиції машинобудівних підприємств в контексті задач діагностики їх можливостей	111
Висновки за розділом 2	126
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ СТРАТЕГІЧНИМИ МОЖЛИВОСТЯМИ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ	129
3.1. Розвиток науково-методичних підходів щодо управління стратегічними можливостями та діагностики кризового стану машинобудівних підприємств	129
3.2. Обґрунтування пріоритетності використання стратегічних можливостей машинобудівних підприємств	149
3.3. Наукове забезпечення вибору стратегії розвитку машинобудівних підприємств з врахуванням ступеня загрози кризового стану	161
Висновки за розділом 3	185
ВИСНОВКИ	188
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	193
ДОДАТКИ	226

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Відновлення стратегічної ролі промисловості у стимулюванні економічного зростання та підвищенні конкурентоспроможності економіки визначальною мірою залежить від сектору машинобудівних підприємств, обсяги виробництва яких нині складають 90 млрд. грн, або 7,2 % від загального промислового випуску та 6,6 % ВВП України. Проте, цей показник в 2-4 рази нижче від рівня розвинутих країн і його динаміка має негативний характер. Лише за останні два роки обсяг виробництва машинобудівних підприємств скоротився майже на 40 %. Практика їхньої діяльності свідчить, що зазначені невдачі є наслідком відсутності стратегічної логіки в управлінні і пов'язаного з цим неврахування впливу факторів зовнішнього середовища. Останнє провокує розробку і реалізацію неефективних стратегій та втрату конкурентних переваг, а відтак, обумовлює неповноцінне використання підприємствами своїх стратегічних можливостей. За таких обставин виникає потреба у розробленні теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо реалізації управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств, впровадження яких буде сприяти їх ефективному розвитку у довготривалій перспективі.

Над вирішенням проблем управління стратегічними можливостями підприємств працювали такі українські науковці як Д. Баюра, С. Войтко, О. Гавриш, В. Дергачова, В. Дикань, Л. Довгань, І. Кривов'язюк, П. Круш, О. Кузьмін, В. Мартиненко, В. Марченко, І. Писаревський, П. Перерва, В. Пономаренко, І. Смолін, Д. Стеченко. Дана проблематика відображена й в роботах таких зарубіжних вчених як І. Ансофф, Р. Грант, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Дж. Стрикленд, А. Томпсон, Р. Уїттингтон, К. Шоулз, Д. Чандлер. Дослідженням інноваційної діяльності машинобудівних підприємств, яка безпосередньо ґрунтується на реалізації виявлених стратегічних можливостей розвитку, займались О.Амоша, Л. Антонюк, Н. Брюховецька, Д. Крисанов, С. Ілляшенко, І. Крейдич, Л. Ліпич, О. Охріменко, Н. Рудь, С. Солнцев, Т. Товт, В. Федоренко, Л. Шульгіна.

Відзначаючи вагомий внесок науковців у досліджувану проблематику, слід зауважити, що значна частина питань управління стратегічними можливостями залишилась поза увагою. Зокрема, відсутнє загальноприйняте тлумачення суті поняття стратегічних можливостей, не визначено їхні види та не розроблено відповідну класифікацію. Крім того, потребують подальшого удосконалення науково-методичні підходи щодо діагностики стратегічних можливостей, формування та реалізації механізму управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств. В практичній площині, має місце недостатність розробок в управлінні стратегічними можливостями підприємств із врахуванням результатів ідентифікації впливу зовнішніх змін, що може слугувати джерелом їх нових конкурентних переваг. Наукова значущість вирішення зазначених проблемних питань обумовлює актуальність обраної теми, логіко-структурну побудову дисертації, її мету, завдання та напрями дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертацію виконано відповідно до основних положень державних програм у сфері соціально-економічного розвитку країни (Державної програми активізації розвитку економіки на 2013-2014 роки, Концепції Загальнодержавної цільової програми розвитку промисловості на період до 2020 р.), відповідно до плану науково-дослідної роботи кафедри менеджменту та маркетингу Луцького національного технічного університету „Формування механізму управління розвитком підприємств на засадах маркетингової концепції” (номер державної реєстрації 0112U000287), у межах якої автором розроблено теоретичні підходи до визначення змісту концепції управління стратегічними можливостями, удосконалено науково-методичні положення щодо вибору стратегії, науково-практичний підхід щодо встановлення пріоритетності використання стратегічних можливостей машинобудівних підприємств.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є узагальнення і поглиблення теоретико-методичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств.

Досягнення мети дослідження зумовило необхідність постановки та розв'язання комплексу *завдань*:

- визначити сутність та розробити класифікацію видів стратегічних можливостей підприємств;
- проаналізувати науково-методичні підходи та методи діагностування стратегічних можливостей підприємств;
- розкрити концептуальні засади управління стратегічними можливостями підприємств;
- дослідити умови управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств;
- здійснити діагностику змін стратегічних можливостей машинобудівних підприємств, виявити рівень їх використання;
- розвинути методичні положення щодо оцінювання стратегічної позиції машинобудівних підприємств в контексті задач дослідження використання їхніх можливостей;
- розробити науково-методичні підходи до діагностування управління стратегічними можливостями та виявлення кризового стану машинобудівних підприємств, обумовленого прорахунками у реалізації стратегічних можливостей;
- обґрунтувати науково-методичний підхід визначення пріоритетності використання стратегічних можливостей машинобудівних підприємств;
- удосконалити процес вибору стратегії розвитку машинобудівних підприємств з врахуванням ступеня загрози кризового стану.

**Об'єктом дослідження** виступають стратегічні можливості розвитку підприємства.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, науково-методичних положень та прикладних рекомендацій управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств.

**Методи дослідження.** Теоретико-методичною основою проведеного дослідження є системний підхід, методи наукової абстракції, аналізу та синтезу, діалектичний метод пізнання економічних явищ, положення стратегічного й

антикризового управління. Для розв'язання окремих завдань у роботі використано такі наукові методи: теоретичного узагальнення, логічний, наукової абстракції, асоціацій та аналогій – для вивчення та узагальнення теоретико-методичних засад управління стратегічними можливостями підприємств (п. 1.1, 1.3); методи системного аналізу, узагальнення, порівняння – для дослідження науково-методичних підходів і методів здійснення діагностики стратегічних можливостей підприємства (п. 1.2); статистичного групування, порівняння, PEST-аналізу – для аналізу умов управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств і метод експоненціального згладжування – для прогнозування динаміки показників макросередовища (п. 2.1); таксономічного аналізу – для оцінювання стратегічних можливостей машинобудівних підприємств (п. 2.2); SWOT-аналізу та матриці ADL/LC – для оцінювання стратегічної позиції машинобудівних підприємств (п. 2.3); кореляційного, регресійного й кластерного аналізу – у процесі розроблення моделей діагностики кризового стану машинобудівних підприємств (п. 3.1); методи узагальнення, порівняння, матричний – для формування методики діагностики управління стратегічними можливостями і визначення пріоритетів їх використання (п. 3.1-3.2), обґрунтування вибору стратегії в контексті управління можливостями машинобудівних підприємств з врахуванням ступеня загрози кризового стану (п. 3.3).

**Інформаційною основою** дослідження слугували закони та нормативно-правові акти, що регламентують діяльність підприємств України, матеріали Державної служби статистики України: статистичні щорічники, бюлетені, довідники, науково-практичні та методичні публікації в періодичній пресі, дані фінансової та управлінської звітності, веб-сайтів машинобудівних підприємств України.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає у поглибленні існуючих, розробленні й обґрунтуванні нових науково-методичних положень щодо комплексного діагностування та управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств. Основні положення наукової новизни полягають в наступному:

*вперше:*

– визначено ознаки типізації стратегічних можливостей розвитку підприємств, які передбачають їх поділ за базовими елементами, періодом дослідження, ступенем реалістичності, ступенем реалізації, джерелами формування, характером впливу та об'єктами реалізації, що дозволяє з'ясувати характер ідентифікованих можливостей та визначити заходи їхньої реалізації, які забезпечать подальший стратегічний розвиток підприємства;

*удосконалено:*

– наукове забезпечення вибору стратегії розвитку машинобудівних підприємств, що, на відміну від наявних, базується на використанні матричного підходу, основу якого складають такі змінні як адаптивність управління стратегічними можливостями і ступінь прояву кризового стану, що дає можливість визначити та обґрунтувати систему стратегічних заходів, які запобігатимуть негативному впливу внутрішніх і зовнішніх факторів;

– інструментарій стратегічного аналізу, що, на відміну від існуючого, передбачає багаторівневу ідентифікацію характеристик реальних стратегічних можливостей підприємства, яка здійснена на основі аналізу умов управління стратегічними можливостями, визначення можливостей і загроз для розвитку машинобудівних підприємств і слугуватиме підґрунтям розроблення заходів управлінського реагування, що забезпечать появу нових конкурентних переваг або стратегічних втрат;

– метод діагностики кризового стану машинобудівних підприємств, що, на відміну від існуючих, базується на аналізі статистичної значущості показників оцінки фінансового стану та передбачає визначення взаємозв'язку ідентифікованих показників зі ступенем розвитку кризи на підприємстві, що дало можливість визначити класи фінансового стану (відсутність кризи, легка криза, помірна криза, сильна криза) та забезпечує прийняття управлінських рішень антикризового характеру;

– науково-методичні підходи до діагностування розвитку управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств, які, на відміну від наявних, базуються на результатах діагностики змін стратегічних можливостей,

передбачають встановлення взаємозв'язку між рівнем використання стратегічних можливостей, періодом результативності впроваджуваних стратегій і динамікою нерозподіленого прибутку, враховують пріоритетність використання стратегічних можливостей та виступають основою розроблення та реалізації стратегії розвитку;

– методичні положення щодо оцінювання стратегічної позиції машинобудівних підприємств, які, на відміну від існуючих, ґрунтуються на моделі визначення конкурентних позицій, яка ув'язує стадію життєвого циклу підприємства, частку ринку реалізованої продукції, яку воно займає, рівень використання стратегічних можливостей, а також зміну прибутковості діяльності, що слугує основою для прогнозування стратегічної позиції на ринку;

*набули подальшого розвитку:*

– понятійно-категорійний апарат теорії стратегічного управління в частині уточнення змістовного наповнення понять: “стратегічні можливості”, яке, на відміну від усталених, слід розуміти як ідентифіковані фактори його зовнішнього і внутрішнього середовища, що мають визначальний потенціал позитивного впливу, реалізація яких забезпечить підприємству конкурентний успіх у стратегічній перспективі; “управління стратегічними можливостями”, яке, на відміну від існуючих, розглядається як цілеспрямований процес впливу на ідентифікацію видів стратегічних можливостей та розробку інструментів їх врахування в процесі розроблення та реалізації стратегії з метою забезпечення довгострокового зростання конкурентних переваг підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у розробці та обґрунтуванні методичних рекомендацій до комплексного діагностування й управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств. Розроблені у дисертаційній роботі пропозиції та рекомендації впроваджені у практику діяльності підприємств України: Дочірнє підприємство “Автоскладальний завод № 1” публічного акціонерного товариства „Автомобільна компанія “Богдан Моторс” (довідка № 168/01-01.01-25, 01.07.2015 р.), Публічне акціонерне товариство “СКФ Україна” (довідка № 9810/445-1, 04.08.2015 р.).



Результати наукових розробок дисертанта використовуються у навчальному процесі Рівненського державного гуманітарного університету під час викладання дисциплін “Моделювання бізнес-процесів”, “Стратегічне управління”, “Антикризове управління” (довідка № 163, 10.11.2014 р.) та Луцького НТУ під час викладання дисциплін “Планування і контроль на підприємстві”, “Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків”, “Економічна діагностика”, “Економіка інноваційного підприємства” (довідка № 1732-20-34, 03.12.2014 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є завершеною науковою працею, в якій розкрито авторський підхід до визначення теоретико-методичних положень удосконалення управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств. Дослідження містить особисті наукові ідеї здобувача і має наукове та практичне значення. Усі результати дослідження отримані особисто автором і були відображені у його друкованих працях. Особистий внесок у наукових працях, опублікованих у співавторстві, вказано у списку публікацій.

**Апробація результатів дисертації.** Основні результати досліджень, висновки та рекомендації, викладені в дисертації, доповідалися та обговорювалися на міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема: “Наука, освіта, суспільство очима молодих” (м. Рівне, 18-19 квітня 2012 р.), “Економіка та підприємництво: формування інноваційних моделей розвитку” (м. Херсон, 7-8 червня 2013 р.), “Актуальні питання економічних наук” (м. Донецьк, 28-29 червня 2013 р.), “Сучасні тенденції в економіці та управлінні: новий погляд” (м. Донецьк, 23-24 серпня 2013 р.), “Управлінські інновації: теорія та практика” (м. Тернопіль – Ялта, 30 вересня – 6 жовтня 2013 р.), “Наука в епоху дисбалансов” (м. Київ, 30 квітня 2014 р.), “Ринкові економічні механізми сталого розвитку: інноваційне та фінансове забезпечення” (м. Дніпропетровськ, 9-10 травня 2014 р.), “Актуальные проблемы современной науки и пути их решения” (м. Дубаї, 22-24 вересня 2014 р.), “Экономика и управление: теория и практика” (м. Нюрнберг, 26 вересня 2014 р.), “Наука та інновації” (м. Пшемисль, 7-15 жовтня 2014 р.), “Перспективи розвитку регіонів України в умовах інтеграційних викликів

освітнього простору” (м. Луцьк, жовтень 2014-2015 рр.), “Устойчивое развитие экономики: состояние, проблемы, перспективы” (м. Пінськ, 17 жовтня 2014 р.).

**Публікації.** За результатами дисертаційного дослідження автором опубліковано 21 наукову працю загальним обсягом 7,92 др. арк., у тому числі 10 статей у фахових виданнях (з них 7 одноосібних), з яких 6 – у фахових виданнях України, 4 – у фахових виданнях, які включено до міжнародних наукометричних баз даних, а також 1 стаття в науковому виданні іншої держави та 10 праць апробаційного характеру.

**Структура та обсяг дисертації.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 322 сторінки, у тому числі 192 – основного тексту, який включає 41 таблицю, із них – 8 на повній сторінці та 22 рисунки, у тому числі – 2 на повних сторінках, 17 додатків на 97 сторінках; список використаних джерел налічує 292 найменування на 33 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ НИМИ

#### **1.1. Сутність та класифікаційні підходи до видової характеристики стратегічних можливостей підприємств**

Навколо визначення категорії “управління стратегічними можливостями” в сучасному науковому товаристві ведеться складна та неоднозначна полеміка. А наявність складних економічних проблем як в системі управління підприємствами, так і в процесі їх функціонування та розвитку, що досить часто носять довгостроковий характер, значно актуалізує питання дослідження сутності та детермінант цієї категорії.

Особливістю формування сучасної економіки виступає зростання непрогнозованого впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які призводять до зростання його турбулентності та породжують таку економічну дійсність, негативні зміни якої позначаються на результативності та конкурентоспроможності суб’єктів господарювання, спричиняючи кризові ситуації в системах їхнього функціонування. Дійсність, відтак, виступає як єдність внутрішнього та зовнішнього, як результат раніше використаних або нереалізованих можливостей підприємств, що вимагає спеціалізованого управління, здатного адекватно використовувати можливості розвитку підприємства, забезпечуючи підвищення його конкурентоспроможності, а також виживання й успішність.

Проте, насамперед, доцільно визначитись з поняттям “стратегічні можливості”, яке є відносно новим для системи управління розвитком підприємства.

Саме поняття “можливість” означає: 1. здійсненність, допустимість чого-небудь; 2. наявність умов, сприятливих для чого-небудь, обставин, які допомагають чомусь; 3. внутрішні сили, ресурси, здатності [25, с. 536].

Як стверджує С. Мочерний “можливість і дійсність в економічному дослідженні – співвідносні категорії діалектики, які розкривають процес

становлення, існування економічної системи (її окремих підсистем, елементів) у певний період часу за конкретних умов, а також її зміни та розвиток і зародження в її межах сутнісно нової системи, перетворення її на нову дійсність. Дійсність розглядається як об'єктивно існуюча економічна система, як єдність сутності та явища, внутрішнього та зовнішнього, як результат раніше реалізованих можливостей” [59, с. 470].

Відтак поняття “можливості” слід трактувати двояко: це умови, внутрішні сили, які спричинили існуючу дійсність; умови та внутрішні сили, здатні створити нову дійсність. Тобто дане поняття може зв'язати водночас ретроспективу та перспективу в дослідженні умов і дії внутрішніх сил підприємства.

Вивчення сутності поняття “стратегічні можливості” знайшло своє відображення в роботах таких вітчизняних і зарубіжних науковців, як І. Ансофф [9], Г. Блакита [14], В. Васильєва [24], Р. Грант [39; 279], П. Дженстер і Д. Хассі [50], Дж. Джонсон, К. Шоулз і Р. Уітгінгтон [51], Б. Мізюк [143], Г. Мінцберг [144], І. Смолін [199], А. Томпсон та А. Дж. Стрикленд [238], D. Schendel [273; 287], М. Porter [285] та ін. Незважаючи на значний інтерес зі сторони науковців до порушеної проблематики, слід зазначити, що сутність самого поняття та класифікаційні підходи щодо систематизації видів стратегічних можливостей підприємств в роботах розкриті не повністю.

Словосполучення “стратегічні можливості” було запропоновано американським вченим І. Ансоффом, який стверджував, що “стратегічні можливості організації до певної міри визначаються якостями її робітників: відношенням до змін, схильністю до ризику, вмінням вирішувати стратегічні та соціальні проблеми, професійною майстерністю, мотивацією участі в стратегічній діяльності” [9, с. 136]. Але разом з тим, важливе місце автором виділено необхідності вивчення матеріальних, організаційних і управлінських можливостей, їх зв'язку з реалізацією стратегії. Проте, більшою мірою розкритий авторський підхід відображає систему корпоративної культури на підприємстві, що в умовах зростання важливості кінцевих економічних результатів призводить до локалізації управлінських рішень, до певної міри нівелює системний підхід.

Про залежність успіху стратегії від наявності стратегічних можливостей йдеться й у праці Дж. Джонсона, К. Шоулза і Р. Уїттінгтона [51, с. 160]. Водночас сутність поняття “стратегічні можливості” дослідники визначили як “адекватність та придатність ресурсів і компетенції організації стосовно її виживання та процвітання” [51, с. 162]. Уточнює даний термін В. Васильєва [24, с. 91]: “відповідність та придатність ресурсів, а також ключових компетенції організації для її виживання та зростання”. Проте, такий підхід не відображає необхідність забезпечення ефективного використання ресурсів і компетенції з метою забезпечення стійкої та довготривалої конкурентної позиції на ринку, що не дозволяє повноцінно розкрити сутність даного поняття.

В. Амбросова та Н. Приймак під стратегічними можливостями пропонують розуміти “сукупність динамічних внутрішніх ресурсів підприємства, які повністю здатні відповідати вимогам зовнішніх ринкових умов та забезпечувати стабільну конкурентну позицію на ринку в коротко- та довгостроковій перспективі діяльності” [4, с. 55]. Розглянуте поняття є неточним, адже говорячи про стратегічні можливості, автори пропонують в якості ключової ознаки їх досягнення розглядати можливість забезпечення стабільної конкурентної позиції в короткостроковій перспективі. Стратегія, як відомо, являє собою визначення основних довгострокових цілей та завдань, затвердження курсу дії, ресурсів, необхідних для досягнення цілей [273].

Такі вчені як Р. Побережний та В. Каретнікова вважають, що “стратегічні можливості” – це структура та організаційні зміни, які забезпечують чуттєвість організації до змін зовнішнього середовища [170, с. 7]. Такий підхід припускає наявність знань щодо своєчасного виявлення та вірного тлумачення зовнішніх змін, своєчасне реагування на них шляхом управління. Однак, таке тлумачення не враховує ефективності використання ресурсів, які слід задіяти для проведення структурних і організаційних змін на підприємстві.

Досить часто поняття “стратегічні можливості” ототожнюється з поняттям “стратегічний потенціал”. Проте, це різні поняття. Адже слід погодитись з думкою Н. Краснокутської, що першочергово “стратегічний потенціал підприємства – це у

певний спосіб упорядкована сукупність стратегічних ресурсів, що дають змогу під час їх використання досягнути ефекту синергізму, забезпечити сукупні можливості підприємства, визначати, формувати і максимально задовольняти потреби споживачів у товарах і послугах в процесі оптимальної взаємодії з довкіллям” [96, с. 22]. Певною мірою дане поняття доповнюється твердженням В. Горбань: стратегічний потенціал – це сукупність обмежених наявних ресурсів та компетенцій підприємства по досягненню глобальних й стратегічних цілей в майбутньому з урахуванням відповідних умов зовнішнього середовища [35]. Адже важливо не лише задовольняти потреби споживачів, але й забезпечувати досягнення стратегічних цілей.

Разом з тим, також звернути увагу й на спільні моменти, які характеризують зазначені поняття та можуть слугувати основою для визначення змісту досліджуваного поняття.

Так, в дослідженні Ю. Романовської сутність стратегічного потенціалу підприємства визначається як сукупність резервів організації, її структури, можливості; ... як стратегічний баланс на певний момент плюс збільшення потенціалу (ефективна господарська діяльність, отримання додаткових можливостей, придбання додаткових стратегічних важливих зв'язків) мінус зменшення потенціалу (інвестиції, НДДКР, посилення маркетингової діяльності, неприбуткова господарська діяльність, навчальний етап корпоративної реструктуризації, послаблення системи управління); ... як перспективне об'єднання організованих ресурсів і можливостей, що характеризуються цільовою спрямованістю [185, с. 24]. Важливим моментом, який слід виділити та підкреслити, що формування стратегічних можливостей, рівно як і стратегічного потенціалу підприємства може супроводжуватись різними потенціалами впливів. Так, наприклад, отримання додаткових можливостей поряд з надмірними інвестиціями може призвести до зниження ефективності господарської діяльності та недосяжності поставлених стратегічних цілей діяльності. Однак, авторкою роботи чітко не зазначено, за яких обставин і умов наявні ресурси та можливості отримують здатність перетворюватись в стратегічний потенціал підприємства. Разом з тим,

відсутнє розкриття взаємозв'язку стратегічного потенціалу та формування конкурентних переваг підприємства.

Конкурентна ж перевага, як йдеться в роботі М. Портера [175], виникає як результат пошуку та подальшого використання унікальних, відмінних від суперників, способів конкуренції, які взмозі підтримуватися певний період часу. Конкурентна перевага залежить від впливу п'яти основних конкурентних сил: вплив з боку нових конкурентів; вплив постачальників та партнерів; вплив споживачів; вплив нових продуктів та характеристик; конкуренція між існуючими підприємствами. Для того ж, щоб з вигодою для себе використати зміну конкурентної ситуації, необхідно: ізолювати підприємство від впливу конкурентних сил; використати зміну конкурентного середовища у своїх інтересах; забезпечити певні економічні резерви і позицію на ринку для того, щоб почати “конкурентну гру” на витіснення конкурентів [102, с. 116].

Даний недолік виправлено в роботі Б. Мізюка, І. Тучковської та І. Артищук. Автори відзначають, що стратегічний потенціал підприємства виступає основою його конкурентних переваг [143, с. 165-169]. На їх думку, стратегічний потенціал визначає складові стратегічних можливостей підприємства – адаптивність та конкурентні переваги, ... результатом чого є забезпечення ефективніших шляхів використання ресурсів і резервів підприємства з метою максимально ефективної реалізації його стратегії на всіх етапах розвитку. Тобто важливим є не лише наявність взаємозв'язку стратегічних можливостей та конкурентних переваг підприємства, але й впливу їх на формування та реалізацію стратегії його розвитку.

Така позиція дещо уточнюється в статті В. Васильєвої [24, с. 91], яка розглядає стратегічний потенціал підприємства як відповідність і достатність стратегічних можливостей підприємства для розробки та реалізації стратегії, що посилює її конкурентну позицію.

Разом з тим, для визначення поняття “стратегічні можливості”, нами вбачається за необхідне не лише досліджувати сукупність внутрішніх чи зовнішніх параметрів впливу на підприємство, але й ідентифікувати їх потенціал впливу.

Спираючись на багатогранність даного поняття, пропонуємо під стратегічними можливостями підприємства вважати ідентифіковані фактори його зовнішнього і

внутрішнього середовища, що мають визначальний потенціал позитивного впливу, реалізація яких забезпечить підприємству конкурентний успіх у стратегічній перспективі.

Найважливішим елементом стратегічних можливостей виступає неперервне підвищення ефективності витрат [51, с. 211].

Водночас, для підтримування конкурентної переваги впродовж тривалого періоду часу слід забезпечити [51, с. 171-182]: 1. Цінність стратегічних можливостей для споживачів. 2. Унікальність стратегічних можливостей (потужність бренду, місцезоташування, інтелектуальний капітал, досвід в роботі з клієнтами). 3. Стійкість стратегічних можливостей, яка забезпечується більш ефективним використанням ресурсів, тобто за рахунок компетенції. Критеріями стійкості виступають покращення гнучкості взаємозв'язків між різними видами діяльності та процесами, розвиток корпоративної культури та зниження невизначеності. 4. Незамінність як уникнення впливу однієї з сил конкуренції. 5. Підтримування динамічних можливостей, тобто здатності підприємства розвивати та змінювати компетенцію, забезпечуючи відповідність потребам швидко змінного зовнішнього середовища.

Важливим завданням розкриття концептуальних основ управління стратегічними можливостями підприємства, й зокрема діагностування стратегічних можливостей є комплексне визначення та систематизація їх видів за окремими класифікаційними ознаками.

Актуальність реалізації такої систематизації визначається потребою структуризації процесу дослідження стратегічних можливостей підприємства за окремими складовими його компонентами, а відтак і побудови ефективної його організації на конкретному підприємстві.

Класифікація об'єктів діагностування стратегічних можливостей розвитку підприємства за окремими класифікаційними ознаками пропонується в роботах таких науковців, як В. Амбросова, Н. Приймак [4, с. 54-60], Г. Блакита [14, с. 5-9], Р. Грант [39, с. 141-145], Дженстер і Д. Хассі [50, с. 39-40], Дж. Джонсон, К. Шоулз і Р. Уітгінгтон [51, с. 162-163]. Проте, ступінь розробки даної проблематики,



представлений в наукових напрацюваннях авторів не носить системного характеру, а відтак, потребує більшої глибини та обґрунтованості.

Аналіз робіт [4, с. 55-56; 51, с. 162] показує, що автори виділяють такі види стратегічних можливості як порогові (мінімально необхідні для конкурування на ринку) й унікальні (можливості, які здатні забезпечити підприємству стійку конкурентну перевагу). Водночас прослідковується домінування ресурсно-компетентнісного підходу до управління стратегічними можливостями. Тобто ресурси та компетенції створюють можливості щодо підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Проте, зазначений підхід не дозволяє повною мірою розкрити двоякий зміст поняття “стратегічні можливості”, що впливає з сутності терміна “можливості”. Також слід прийняти до уваги й ускладнення об’єктів управління в умовах ринкової економіки, що викликає доцільність використання цільового підходу у вирішенні його проблем.

Водночас, в статті Блакитой Г. В. більш детально розглянуто підходи, але відносно класифікації об’єктів діагностування стратегічних можливостей фінансового розвитку підприємства. Зокрема, пропонується виділяти такі класифікаційні ознаки об’єктів: за базовими елементами стратегічних можливостей, за ресурсним складом стратегічних можливостей, за елементами фінансової структури підприємства, за складом основних компетенцій, що характеризують стратегічні можливості, за періодом дослідження стратегічних можливостей у часі, за середовищем формування факторів, що генерують зміни стратегічних можливостей, за типом динаміки окремих факторів, що впливають на зміну стратегічних можливостей, за характером впливу окремих факторів на розвиток стратегічних можливостей, за рівнем оцінки окремих елементів стратегічних можливостей, а також за рівнем узагальнюючої оцінки стратегічних можливостей підприємства [14, с. 6-9].

Однак, навіть такий вичерпний перелік розглянутих класифікаційних ознак не враховує ряд суттєвих моментів, що відображають виникнення інших видів стратегічних можливостей підприємства. Ще низка потребує більш суттєвого роз’яснення.

По-перше, розподіл складу стратегічних можливостей за базовими елементами. Сучасна теорія стратегічного управління [4, с. 55-56; 39, с. 141-145; 50, с. 39-40; 51, с. 162-163] виділяє два основних елементи: ресурси (матеріальні й нематеріальні) та компетенція (діяльність та процеси, засобом яких підприємство ефективно чи неефективно їх використовує). Проте, на нашу думку, компетенція виступає нечітким елементом, який потребує поділу на такі складові як керованість, інноваційність, клієнтоорієнтованість. Це означає, що кожен вид використовуваних ресурсів повинен вивчатись на предмет можливостей ефективного управління ним, запровадження інновацій та з позицій відповідності потребам, тенденціям ринку, привабливості споживачу.

По-друге, за періодом дослідження стратегічних можливостей пропонуємо класифікувати їх так: розвиток стратегічних можливостей у минулому періоді; розвиток стратегічних можливостей у майбутньому періоді. Даний поділ обумовлює вибір різних методів формування інформаційної бази дослідження, здійснення діагностики стратегічних можливостей, різних підходів у баченні стратегічного майбутнього підприємства його менеджерами.

По-третє, за ступенем реалістичності слід виділяти гіпотетичні можливості (ті, вірогідність яких ще не доведена дослідним шляхом; тобто ті, яких підприємство може досягнути в перспективі) та реальні можливості (ті, що мають місце в даний час на даному підприємстві, виходячи з минулих поставлених цілей та завдань). Такий поділ обумовлюється цілями та завданнями стратегічного управління підприємствами.

По-четверте, за ступенем реалізації пропонуємо виділяти реалізовані можливості (ті, що забезпечили підприємству конкурентну перевагу в стратегічній перспективі на основі наявної ефективності використання ресурсів і його компетенції, що дало змогу зайняти вигідну конкурентну позицію), нереалізовані можливості (ті, які призвели до втраченої вигоди, що становить загрозу збереження досягнутої конкурентної переваги та характеризує втрачену конкурентну позицію як результат недостатньо ефективного або неефективного використання ресурсів і компетенції) та потенційні (ті, яких можемо досягти і завдяки ним забезпечити

найкращу конкурентну позицію за умов оптимального використання ресурсів і компетенцій).

По-п'яте, залежно від поширення управлінського впливу підприємства на стратегічні можливості, пропонуємо їх розподілити на внутрішні та зовнішні. Так, зовнішні можливості продукуються зовнішнім середовищем підприємства. До зовнішніх можливостей слід вінести розвиток економіки країни, соціальну та політичну стабільність, обґрунтованість законодавства, доступність інвестицій та кредитів, входження в нові ринки, розширення виробництва для задоволення потреб споживачів, споріднена диверсифікація, взаємодоповнюючі товари, вертикальна інтеграція, зовнішні мережеві структури, можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп, самозаспокоювання конкурентів, швидкість зростання ринку, розвинуті сегменти фінансового ринку, й зокрема, ринку цінних паперів, розвинуті ринки know how. Внутрішні можливості виникають завдяки креативному використанню існуючих чинників виробництва та умов реалізації продукції підприємства: розроблення та впровадження нової технології, зосередження уваги на розширенні асортименту та номенклатури продукції, ефективність використання всіх видів ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових, нематеріальних тощо).

По-шосте, досить поширеною в науковій економічній літературі з проблем стратегічного менеджменту є класифікація за характером впливу окремих факторів на розвиток стратегічних можливостей. Відповідно до окресленої ознаки, пропонуємо виділяти наступні види стратегічних можливостей: ті, що мають потенціал позитивного впливу; ті, що мають потенціал негативного впливу; ті, що мають потенціал нейтрального впливу.

По-сьоме, за об'єктами реалізації доцільним є виокремлення індивідуальних і групових стратегічних можливостей підприємств. Індивідуалізовані можливості – ті, що мають відношення до конкретного підприємства (наприклад, поява у пріоритетній зоні обслуговування досліджуваним підприємством споживача продукції із значним обсягом потенційного попиту). Групові можливості – ті, що мають відношення до сукупності основних конкурентів (спільні канали збуту, наприклад, інтернет-магазини; спільна стратегічна зона господарювання тощо).

Реалізація групових можливостей конкурентами формує конкурентну загрозу для досліджуваного підприємства. Крім того, нереалізовані індивідуалізовані можливості можуть спричинити виникнення загрози утримання досягнутої конкурентної позиції.

Найбільш важливе значення для підприємств відіграють критерії формування та реалізації можливостей розвитку, адже саме вони формують передумови досягнення довгострокових цілей та завдань.

Перераховані види стратегічних можливостей підприємства не претендують на вичерпну повноту. Вони можуть бути доповнені та конкретизовані відносно кожної ринкової ситуації. Але навіть цей перелік можливостей, якими повинне володіти підприємство на ринку показує, наскільки складною є проблема виживання та утримання конкурентних позицій на ринку.

Результати дослідження видів стратегічних можливостей розвитку підприємств за сукупністю класифікаційних ознак зведено в таблиці 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Класифікація ідентифікованих стратегічних можливостей розвитку підприємства (розроблено автором)**

Класифікаційна ознака	Критерій диференціації	Види можливостей
1. За базовими елементами	Ступінь впливу на формування стратегічних можливостей	- ресурсні; - компетентнісні.
2. За періодом дослідження	Вибір методів і бази діагностування	- ретроспективні; - перспективні.
3. За ступенем реалістичності	Ймовірність реалізації	- реальні; - гіпотетичні.
4. За ступенем реалізації	Практична реалізація, ймовірність реалізації у перспективі	- реалізовані; - нереалізовані; - потенційні.
5. За джерелами формування	Ступінь залежності від поширення управлінського впливу	- зовнішні; - внутрішні.
6. За характером впливу	Здатність окремих факторів впливати на розвиток підприємства	- що мають потенціал позитивного впливу; - що мають потенціал негативного впливу; - що мають нейтральний потенціал впливу.
7. За об'єктами реалізації	Ступінь поширення на конкурентному ринку	- індивідуалізовані; - групові.

Відтак, можна зробити висновок, що запропонована класифікація видів стратегічних можливостей, їх систематизація є подальшою основою розробки діагностичних процедур при дослідженні процесів стратегічного розвитку підприємств.

Визначена сутність та класифікаційні підходи щодо ідентифікації стратегічних можливостей розвитку підприємств вимагають уточнення ролі останніх стосовно відображення потенційних можливостей підприємства в оцінці впливу зовнішнього та внутрішнього середовища (рис. 1.1).

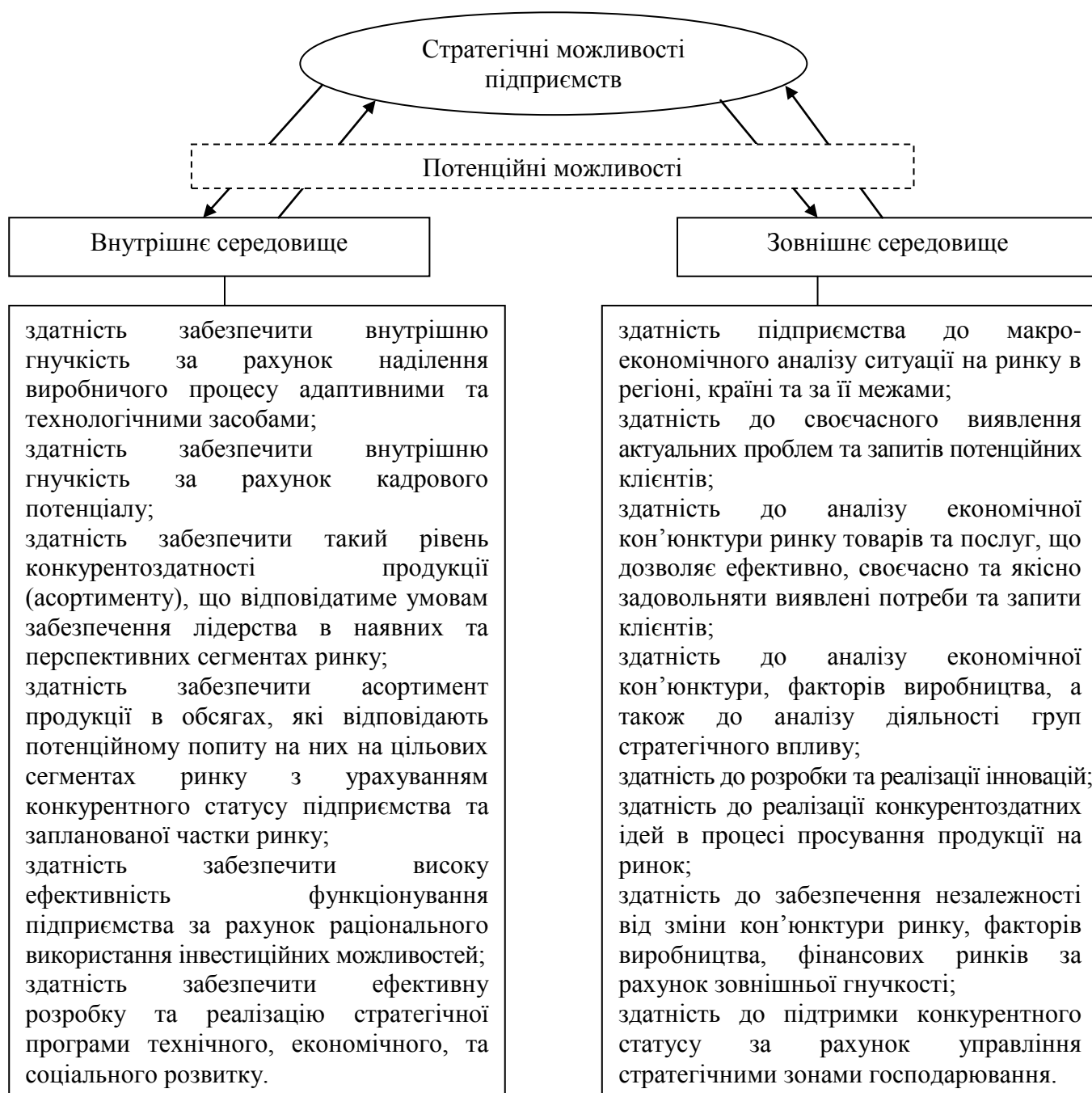


Рис. 1.1. Взаємозв'язок стратегічних можливостей підприємств з факторами внутрішнього та зовнішнього середовища (розроблено автором)

Таким чином, стратегічні можливості означають не лише відповідність ресурсів і компетенції підприємства поставленим цілям щодо виживання та розвитку, але й забезпечують ідентифікацію факторів його зовнішнього і внутрішнього середовища, що мають визначальний потенціал позитивного впливу, реалізація яких забезпечить поряд з вище зазначеним конкурентний успіх у довгостроковій перспективі. До того ж, конкурентної переваги досягатимуть ті з них, які матимуть змогу розвивати стратегічні можливості, що матимуть особливу цінність для споживачів завдяки ефективному управлінню внутрішньогосподарськими процесами, постійному впровадженню інновацій та клієнтоорієнтованому підходах.

За таких обставин особливого значення набуватиме неперервне підвищення ефективності затрат як найбільш визначального аспекту стратегічних можливостей, який підтримує благополуччя підприємства.

Для забезпечення тривалої конкурентної переваги підприємство повинне дбати, щоб його стратегічні можливості постійно підтримували свою цінність в поглядах споживачів, а також унікальність, складність для копіювання, незамінність та динамічність, тобто моніторинг стратегічних можливостей та запровадження заходів щодо їх корегування.

Систематизація стратегічних можливостей дозволяє уникати їхнього дублювання, забезпечити ефективне управління ними залежно від поставлених стратегічних цілей та завдань, здійснити діагностування стратегічних можливостей та розкрити концептуальні основи управління стратегічними можливостями підприємства.

## **1.2. Науково-методичні підходи та методи діагностики стратегічних можливостей підприємств**

Пріоритетним питанням реалізації управління стратегічними можливостями підприємства є аналіз науково обґрунтованих методичних підходів до діагностування та вибору (розробки) методики, адекватної цілям дослідження. Відтак, найбільш важливим завданням, яке ставиться перед методикою, що

спрямовується на виявлення стратегічних можливостей, є формування комплексної оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища, на основі якої можна судити про зміни, що відбулися за аналізований період і приймати відповідні стратегічні рішення.

Під час управління стратегічними можливостями підприємства, на одному з його основних етапів – діагностування, доцільно застосовувати концептуальний підхід. Нині склалося кілька концепцій діагностики [87, с. 223]:

1. Аналітична – передбачає систематичне оцінювання діяльності підприємства за обраними параметрами на підставі даних фінансового, податкового, управлінського, оперативного обліків.

2. Інформаційна – розглядає діагностику як систему ідентифікації проблем підприємства, причин, що їх зумовили, з метою інформаційного забезпечення прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

3. Антикризова – має на увазі діагностику поточних та потенційних кризових явищ на підприємстві з метою запобігання їхньому негативному впливу на діяльність.

4. Консультаційно-дорадча – прирівнює систему діагностики до дорадчих інформаційних систем економічного спрямування локального типу, які базуються на використанні сучасних програмних продуктів, і спрямовані на вирішення конкретних завдань діагностики.

Взаємодія та комплексне використання елементів окреслених концепцій стосовно діагностики управління стратегічними можливостями підприємства сприятимуть адекватній оцінці ефективності їх використання для покращення майбутнього стану підприємства.

Проте, надзвичайно важливе значення має й діагностика стратегічних можливостей підприємств, адже знання про рівень їх використання й виступає основою прийняття рішень та, власне, подальшого управління ними.

Стратегічні можливості підприємства не є статичною його характеристикою, а постійно змінюються під впливом зміни окремих факторів середовища його функціонування. Тому діагностування стратегічних можливостей підприємства полягає не тільки в їх дослідженні та оцінці на момент здійснення такого

діагностування, а й шляхом прогнозування умов, що дозволяють позитивно (або негативно) впливати на їх розвиток у стратегічному періоді [14, с. 6]. Разом з тим, не слід нехтувати й ретроспективним аналізом, який пов'язаний із вивченням господарських процесів діяльності, що вже відбулися (спрямований у минуле і вивчає факти й результати за операціями, процесами, які здійснилися раніше).

Потреба в оцінці можливостей виникає при розробці і коригуванні стратегічних планів розвитку, може бути обумовлена такими обставинами, як реструктуризація, зміна власника, пошук власником варіантів ефективного використання підприємства, здача підприємства в оренду, рішення про інвестування, перевірка кредитоспроможності, страхування і інші господарські ситуації [235, с. 102].

В сучасній науковій літературі питанням діагностики стратегічних можливостей підприємств присвячено недостатньо уваги. Тому дану тематику слід вважати непропрацьованою на належному рівні. Так, аналізуючи зміст досліджень Дж. Джонсона, К. Шоулза, Р. Уїттінгтона [51, с. 185-204] бачимо, що діагностика стратегічних можливостей підприємства розглядається з позицій вивчення можливостей створення його конкурентної переваги. Для цього авторами пропонується глибоке вивчення і оцінка складових ланцюга вартості задля виявлення видів діяльності, які її збільшують, а які – зменшують, складання карт діяльності з метою вивчення взаємозв'язку між конкурентною перевагою і компетенціями підприємства, проведення порівняльної перевірки підприємств за стратегічними характеристиками, а також оцінки сильних і слабких сторін підприємства за допомогою SWOT-аналізу, який охоплює показники бізнес-середовища та стратегічних можливостей підприємства. Однак, запропонований підхід не враховує ефективності реалізації попередніх і діючих стратегій підприємства, а тому не може слугувати основою для їх подальшої розробки.

Г. Блакита [14, с. 5-9] вказує, що “діагностування стратегічних можливостей розвитку підприємства в цілому здійснюється диференційовано по всіх основних видах господарської діяльності, а його узагальнені результати використовуються в процесі розробки корпоративної стратегії” [14, с. 6]. Діагностику стратегічних можливостей в роботі пропонується проводити, охоплюючи базові елементи



стратегічних можливостей (ресурсний склад, елементи структури, склад компетенцій), середовище формування факторів, що генерують зміни стратегічних можливостей, а також їх тип і характер динаміки факторів. На базі такої діагностики визначається рівень оцінки стратегічних можливостей як за окремими елементами, так і підприємства в цілому.

Проте, даний підхід аналогічно до попереднього не розкриває зв'язку із розробкою стратегії розвитку підприємства, хоча у висновках авторкою про це декларується.

В науковій статті В. Амбросової і М. Приймак [4, с. 54-60] діагностика стратегічних можливостей базується на одночасному застосуванні стратегічного та вартісного підходів, тобто є змішаною. Для отримання об'єктивних результатів та аналізу ринкової ситуації дослідники використали матрицю конкурентного профілю і ресурсну оцінку стратегічних можливостей, основними складовими якої є основний капітал, матеріальні ресурси (фізичні активи), трудові ресурси та нематеріальних активи, фінансові ресурси (грошовий потік). Їх порівняння дозволяє виявити існуючі резерви підвищення стратегічних можливостей підприємств, використання яких дозволить забезпечити їхні довгострокові конкурентні переваги. На відміну від попередніх підходів, авторами визначено порогові та унікальні можливості, що дозволяє встановити перспективні значення показників.

У книзі П. Дженстера і Д. Хасси “Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей” [50] розглядаються концепції оцінки корпорації з метою з'ясування реальних можливостей, ресурсів і вразливих місць щодо зовнішнього оточення. Серед параметрів внутрішнього середовища вони пропонують діагностувати: гнучкість, ефективність, ресурси, потенціал працівників організації та вразливі місця, а також динаміку результативності бізнесу організації, види її діяльності, функціональні стратегії (політики), проекти і програми, зовнішнього середовища – ситуацію на ринку товарів і послуг, аналіз зовнішнього бізнес-оточення і аналіз тієї галузі, в якій функціонує організація. В якості обмежень можливостей розвитку розглянуто такі ресурси як фінанси, люди, матеріали,

обладнання. Ключовим інструментом, на основі якого приймається рішення про подальшу стратегію, пропонується застосовувати SWOT-аналіз.

Разом з тим, SWOT-аналіз не взмозі виступати єдиним інструментом дослідження стратегічних можливостей підприємства, через труднощі ідентифікування можливостей та загроз, хоча його застосування є універсальним для багатьох ситуацій, в рамках яких прийнято розробляти стратегічні рішення. Поряд із ним слід застосовувати й інші інструменти стратегічного управління, зважаючи на динамізм внутрішнього та зовнішнього середовища, а також ряду інших факторів впливу.

Водночас, для діагностики стратегічних можливостей підприємства ряд авторів пропонують застосовувати стратегічну діагностику, яка являє собою інтегральну концепцію діагностики стратегічних позицій підприємства, ефективності його стратегій та діагностику конкурентних переваг. Як вважає А. Корнійчук, стратегічна діагностика – оціночно-аналітичний процес минулого і поточного стану підприємства в нерозривному зв'язку з середовищем функціонування суб'єкта господарювання, який направлений на виявлення реальних та потенційних можливостей і загроз діяльності, кінцевим результатом якого буде підготовлена інформація для розробки стратегічних заходів, які можуть бути реалізовані за сучасних умов господарювання [87, с. 224], метою якої є оцінка ефективності вибраної стратегії діяльності, дослідження стратегічної позиції підприємства за окремими напрямками його діяльності, оцінка сильних та слабких сигналів, що отримує підприємство із зовнішнього середовища [87, с. 223].

Складовою стратегічної діагностики виступає стратегічний аналіз, який в сучасних умовах розглядається як: аналіз ситуації в зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства у взаємозв'язку та взаємозумовленості [260, с. 59]; вихідний етап планування, в межах якого системно аналізуються фактори зовнішнього ділового середовища та ресурсного потенціалу підприємства (внутрішніх можливостей) для визначення поточного стану підприємства та виявлення можливостей його подальшого розвитку [56, с. 44]; процес комплексного аналізу внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства, які направлені на оцінку

майбутнього стану бізнесу, його сильних та слабких сторін, виявлення стратегічних проблем [261, с. 137]; один із способів реалізації системного та ситуаційного підходів при вивченні стратегічних можливостей підприємства, що впливають на процес стратегічного управління. Він посідає важливе місце в процесі підготовки і прийняття управлінських рішень, є невід'ємною частиною планування господарської діяльності підприємств усіх форм власності та господарювання [95]; процес визначення критично важливих ключових понять зовнішнього і внутрішнього середовищ, які можуть вплинути на здатність підприємства досягати своїх цілей як у коротко-, так і довготерміновій перспективі [37]; комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на економічне становище підприємства у перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства [116, с. 176].

Необхідність проведення стратегічного аналізу на підприємстві визначається наступними факторами: він необхідний – при розробці стратегії розвитку підприємства та в цілому для реалізації ефективного менеджменту, оскільки є важливим етапом управлінського циклу, для оцінки привабливості підприємства, із точки зору зовнішнього інвестора, визначення позиції підприємства у національних та інших рейтингах, дозволяє виявити резерви та можливості підприємства, визначити напрямлення адаптації внутрішніх можливостей підприємства до змін умов зовнішнього середовища, своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, та використовувати їх на свою користь [95].

Співвідносність окреслених та інших підходів, які дозволяють побудувати ефективну систему діагностування стратегічних можливостей підприємства та забезпечуватимуть найбільш продуктивну взаємодію із зовнішнім середовищем встановлюється шляхом їх порівняльного аналізу (табл. 1.2).

Аналіз таких підходів показав превалювання в якості основного з них стратегічного аналізу, що підкреслює вузькоспеціалізований підхід до питань діагностики стратегічних можливостей, а нині актуальним є застосування систематизації альтернативних підходів щодо визначення стратегічних можливостей підприємств, їх адаптація до умов функціонування вітчизняних підприємств і впровадження на цій основі комплексного підходу.

## Прояви реалізації наукових підходів щодо діагностування стратегічних можливостей підприємства (СМП)

(здійснено автором на основі [4; 6; 14; 24; 50; 51; 87])

Науково-методичний підхід	Складові реалізації підходу в діагностиці стратегічних можливостей							
	Відповідність цілям стратегічного планування	Зв'язок з цілями розвитку підприємства, ефективністю діяльності	Здатність розпізнавати симптоми	Можливість передбачення наслідків	Характер здійснення моніторингу стану	Ступінь поєднання кількісних і якісних параметрів оцінки	Врахування загрози виникнення кризового стану	Комплексний характер
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Стратегічна діагностика	Забезпечується шляхом оцінки ефективності обраної стратегії діяльності, дослідження стратегічної позиції підприємства	Забезпечується шляхом своєчасної оцінки стану й внесенням коректив у стратегічний план розвитку підприємства	Забезпечується завдяки оцінці сильних і слабких сигналів, що надходять із зовнішнього середовища	Забезпечується завдяки прогнозуванню майбутніх результатів	Глибокий, послідовний, системний	Високий, забезпечується наявною методичною базою щодо проведення такої діагностики	Недостатнє, проявляється у виявленні загроз діяльності	Проявляється у взаємозв'язку результатів діагностики організації і стратегічного аналізу завдяки використанню матричних моделей
Діагностика СМП з метою формування стратегічного потенціалу	Забезпечується шляхом оцінки критеріїв стратегічних альтернатив	Забезпечується напрямками дій топ-менеджменту компанії щодо зміцнення та розвитку стратегічного потенціалу	Забезпечується визначенням складу та структури стратегічного потенціалу	Не підтримується	Глибокий, процесний	Високий, забезпечується наявною методичною базою щодо проведення такої діагностики	Фактично відсутнє	Відсутність комплексної динамічної оцінки потенціалу, перевірки умов його нарощування

Продовж. табл. 1.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Діагностика СМП з метою створення конкурентної переваги	Забезпечується шляхом утримання довгострокових конкурентних переваг	Забезпечується шляхом виявлення резервів розвитку та підвищення ефективності	Забезпечується шляхом визначення порогових і унікальних можливостей	Забезпечується шляхом визначення стратегічної прогалини чи розриву	Глибокий, функціональний	Високий, забезпечується наявною методичною базою щодо проведення такої діагностики	Недостатнє, проявляється у виявленні загроз діяльності	Проявляється шляхом застосування SWOT-аналізу
Діагностика СМП з метою з'ясування реальних можливостей, ресурсів і вразливих місць щодо зовнішнього оточення	Забезпечується шляхом реалізації ефективної стратегії	Забезпечується шляхом виявлення відповідності використання ресурсів встановленим цілям	Забезпечується шляхом визначення реальних і наявних можливостей	Забезпечується шляхом визначення розриву між наявними і реальними можливостями	Глибокий, системний, процесний	Високий, забезпечується наявною методичною базою щодо проведення такої діагностики	Недостатнє, проявляється у виявленні вразливих місць щодо зовнішнього оточення	Проявляється шляхом застосування SWOT-аналізу

Також слід відзначити, що науковцями для діагностики стратегічного розвитку як серед вище поданих робіт, представлених в розрізі досліджуваної проблематики, так і в рамках часткових досліджень, присвячених вирішенню стратегічних завдань використовуються методи стратегічного аналізу та діагностики розвитку підприємства [14; 73; 111; 116; 182; 196; 272; 276], оцінки стратегічного потенціалу [33; 58; 67; 113; 165; 197; 258; 261; 279; 285] та ефективності управління в довгостроковій перспективі [106; 249].

У результаті проведеного дослідження були визначені методи діагностики, які найчастіше використовувались для встановлення перспектив стратегічного розвитку підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Найбільш застосовувані методи діагностики стратегічного розвитку підприємства (розроблено автором)**

Науковий підхід	Автор	Застосовувані методи діагностики
1	2	3
Стратегічна діагностика	Л. Т. Штимер [261, с. 137] Є. М. Кайлюк, В. М. Андреева, В. В. Гриненко [73, с. 34-42]	STEP-аналіз, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, PEST-аналіз, GAP-аналіз, метод аналізу LOTS, PIMS-аналіз, вивчення профілю об'єкта, модель GE/McKinsey, система 111–555, аналіз “поля сил”, аналіз життєвого циклу галузі, попиту та технологій, стратегічні зони господарювання
Діагностика СМП з метою формування стратегічного потенціалу	І. М. Писаревський, О. М. Тищенко, М. М. Покоłodна та Н. Б. Петрова [203, с. 93-101]	SWOT-аналіз; матриця Градова
	Ю. А. Романовська [185, с. 88-108]	факторний аналіз, експертний, морфологічний, експертний, фактографічний, моніторинг, логічне моделювання, математичний, статистичний, методи дослідження операцій і прийняття рішень, економетричний, а також економіко-математичне моделювання й оптимальне програмування, кореляційний метод
Діагностика СМП з метою створення конкурентної переваги	О. В. Кравченко [95]	матричні моделі, зокрема матриці Ансоффа, Бостонської консалтингової групи, Мак-Кінсі, SWOT-аналізу, “покупець-продавець”, матриці життєвого циклу
	Т. Ф. Косянчук [94, с. 51-54]	метод, заснований на теорії ефективної конкуренції, бенчмаркінгу, методи різниць, рангів, балів, SWOT-аналіз, матричні моделі

1	2	3
Діагностика СМП з метою з'ясування реальних можливостей, ресурсів і вразливих місць щодо зовнішнього оточення	І. В. Нижник [156, с. 135-138]	модель БКГ, PIMS-аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель "4P", систему 111-555, GAP-аналіз, модель GE/McKinsey, матрицю Ансоффа
Конкурентна діагностика	Г. О. Швиданенко [258, с. 221]	модель БКГ, SWOT-аналіз, модель GE/McKinsey, аналіз ланцюгів вартості, галузевий аналіз, аналіз стратегічних груп, STEP-аналіз, аналіз сценаріїв, аналіз посередників, аналіз проблем, аналіз кривої досвіду, аналіз вектора зростання, патентний аналіз, аналіз життєвого циклу продукції, аналіз S-кривих, аналіз фінансових коефіцієнтів, програмування стратегічних фондів, аналіз рівня стійкого зростання, конкурентний аналіз, аналіз «сліпих зон», аналіз сегментації споживачів, аналіз споживацької цінності, аналіз функціональних можливостей і ресурсів, оцінка індивідуальних характеристик конкурентів
Діагностика потенціалу розвитку	В. В. Дикань [53, с. 95-98]	аналітичні, експертні, динамічне та лінійне програмування, ресурсно-регресійний, параметричний, індексний, метод грошової оцінки та метод побудови залежностей "витрати – ефективність"
Діагностика конкурентоспроможності підприємства та його потенціалу	Т. Загорна [65, с. 191-201], О. С. Федонін, І. М. Рєпін, О. І. Олексюк [179, с. 60-67]	Інтегральний метод, матричний метод, метод експертних оцінок
	Ю. В. Самойлик [190]	модель збалансованої системи показників
	И. Максимова [125, с. 51-56]	метод, заснований на теорії ефективної конкуренції
Діагностика ефективності стратегій	Ю. П. Яковлев [264, с. 125]	метод аналізу розриву, метод складання профілю стратегії підприємства, бальна оцінка

На основі результатів аналізу існуючих підходів слід зробити ряд висновків: наявні підходи можуть бути застосовані лише з певною мірою достовірності, кожен підхід до того ж має свої обмеження за групами факторів, розглянуті підходи не охоплюють усі ключові галузеві фактори. Проте, окремі з них мають значний ступінь раціональності та можуть застосовуватись, але у модифікованому виді. Серед застосовуваних методів переважають матричні моделі, а також зроблено

акцент на виявленні конкурентних переваг підприємств і стратегічному аналізі, які потребують удосконалення.

Сучасне бачення удосконалення методики стратегічного аналізу ґрунтується на сумнівах щодо доцільності поділу факторів середовища функціонування досліджуваного підприємства на чотири категорії: сильні сторони, слабкі сторони, можливості і загрози. Дві перші – сильні і слабкі сторони – мають відношення до внутрішнього середовища, а дві другі – до зовнішнього. Один з найвідоміших стратегічних аналітиків сьогодення – Роберт Грант, не безпідставно задається питанням “...чи доцільно розділяти внутрішні фактори на сильні та слабкі сторони, а зовнішні фактори – на можливості і загрози? На практиці розділити їх доволі складно” [39, с. 28].

Безумовно, надзвичайно складно, а здебільшого і неможливо, ідентифікувати загрози і можливості стратегічного розвитку конкуруючих суб'єктів ринку, що продукує зовнішнє середовище. Уявна можливість, за певних, обставин може перерости у потужну загрозу і навпаки. Причиною цього є неоднаковий рівень сприйняття загроз і можливостей окремими підприємствами та різний рівень адекватного реагування на їхню дію. Тому, на перший погляд Р. Грант правий, оскільки вважає недоцільним поділ зовнішніх чинників на зазначені категорії. Дещо інший висновок напрашується в разі ідентифікації групових і індивідуалізованих чинників середовища, представлених у запропонованій класифікації стратегічних можливостей підприємства (розділ 1.1). Наявність чинників, що мають вибірково індивідуалізований вплив на конкретне підприємство, дозволяє здійснити їхню оцінку в категоріях “загроза – можливість”. Але для цього слід переконатись, що дія чинника не має групового характеру, за якого не використана можливість, надана зовнішнім середовищем, часто стає загрозою даному підприємству в результаті ефективних дій конкурентів.

Із зазначеного випливає, що ідентифікована можливість або загроза, що має індивідуалізований характер, є значимим об'єктом управлінського реагування досліджуваного підприємства.

Водночас, виникнення загроз спричинює ризики господарювання. Ризик супроводжує також й реалізацію будь-якої стратегії підприємства. Стратегічне



управління ризиками на підприємстві передбачає постійний аналіз факторів ризику, оцінювання їх рівня, а також розробку заходів, спрямованих на нівелювання або запобігання ризиків. Його неврахування може призвести до загрози кризового стану. Тому й оцінка загрози виникнення кризового стану є невід'ємною складовою процесу діагностування управління стратегічними можливостями підприємства. Найчастіше для цього застосовують інтегральні моделі. Так, в працях зарубіжних вчених [268; 270; 271; 275; 277; 290], можна виділити такі інтегральні моделі діагностики кризового стану підприємства авторства зарубіжних учених: Z – рахунок Альтмана, модель Спрінгейта, модель Бівера, модель Фулмера та ін. В ряді робіт вітчизняних вчених також представлено інтегральні моделі, розроблені на основі детального аналізу зарубіжних методик. Це стосується досліджень Е. Колесарь [82], А. Матвійчука [129], О. Терещенка [232] та інших авторів [1; 101; 184]. Загальна характеристика найбільш відомих із них подана в додатку А.

Доцільність застосування даних моделей у практиці зумовлена такими перевагами [101, с. 39]: вони мають невелику кількість значущих показників, що забезпечує високу точність результатів за низької трудомісткості їх використання; забезпечують інтегральну оцінку і дають можливість порівнювати різноманітні об'єкти; інформація для розрахунку усіх показників є доступною, бо відображається в основних формах фінансової звітності; є можливість оцінки не лише фінансового стану, а й оцінки зони ризику, в якій перебуває підприємство.

Водночас, найбільш точні результати діагностики можна отримати, використовуючи методи математико-статистичного аналізу, доповнюючи їх порівнянням показників.

Як показали результати аналізу методик оцінки використання стратегічних можливостей підприємств, вимогам оцінки впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на рівень використання стратегічних можливостей підприємства найбільшою мірою відповідають методи багатовимірного статистичного аналізу, які розкривають методи збору і обробки багатовимірних статистичних даних, можливості їх систематизації та узагальнення з ціллю встановлення характеру і структури взаємозв'язків між компонентами досліджуваної багатовимірної ознаки, а також

отримання практичних рекомендацій для подальшого прийняття ефективних управлінських рішень.

Разом з тим, використання виключно одного із методів для отримання результатів дослідження може призвести до викривлення кінцевих показників, до того ж це найчастіше виражає суб'єктивізм оцінювання. Тому в подальшому для оцінки рівня використання стратегічних можливостей досліджуваних підприємств будуть використані методи багатовимірних порівнянь та математико-статистичного аналізу. Перший набув широкого застосування в економіці та управлінні діяльністю підприємства, зокрема в підведенні підсумків роботи, оцінці виконання плану, вивченні фінансового стану підприємств і, зокрема, оцінці рівня конкурентоспроможності потенціалу. Практична реалізація такого методу пов'язана зі зростаючою складністю аналізованих економічних процесів і явищ, їх багатогранністю та неоднозначністю. За таких обставин дати їх цілісну оцінку за використання одного показника неможливо. Тому доцільно застосовувати систему різноманітних показників, які необхідно систематизувати та аналізувати для прийняття раціональних управлінських рішень. Найбільшу актуалізацію за таких умов має використання таксономічних методів, що мають потужний арсенал алгоритмів систематизації і покликані вирішити існуючі недоліки наявних методичних підходів.

Зокрема, методика таксономічного аналізу представлена в роботі В. Плюти [169, с. 10-24]. Базисом такого методу є визначення так званої таксономічної відстані, тобто відстані поміж точками багатовимірного простору, вимірність якого визначаємо кількістю ознак, що характеризують об'єкт дослідження. Розрахунок цих відстаней дає змогу встановити місцезнаходження кожної конкретної точки відносно інших, тобто структурувати усю їхню сукупність. Поза сумнівом, ключовою перевагою таксономічного методу, що сприяє його широкому застосуванню, виступає процес так званої стандартизації показників, в результаті якого властивості об'єкта, відображені різноманітними якісними та кількісними показниками, перетворюються в єдину стандартизовану систему виміру.

Відтак, з метою комплексної оцінки стратегічних можливостей підприємства слід використовувати методичний підхід шляхом застосування методів стратегічного аналізу, матричних оцінок, а також доповнити їх методом багатовимірною статистичного аналізу. Впровадження такого методу дозволить розкрити взаємопов'язаність діагностування стратегічних можливостей підприємства з оцінкою його конкурентної позиції, реалізувати багаторівневу ідентифікацію характеристик використовуваних стратегічних можливостей.

Разом з тим, в процесі діагностики стратегічних можливостей підприємств важливо враховувати їх динамічний характер, а відтак, підходити до оцінювання їх показників в динаміці, досліджуючи результативність їхнього використання, що досягається шляхом розподілу стратегічних можливостей на реалізовані та потенційні (розділ 1.1).

Показники реалізованих можливостей – це система показників обсягу і ефективності діяльності. Обґрунтування – їхнє зростання дозволяє забезпечувати збільшення прибутку підприємств. Головні з них – обсяг реалізованої продукції та її рентабельність, адже їх добуток і характеризує прибуток. Проте, таке агрегування показників не дозволяє здійснити предметне управління їхніми рівнями, тому для цього слід здійснити подальшу дезагрегацію.

До показників, які характеризують реалізовані стратегічні можливості пропонуємо віднести ті, які характеризують управління використанням виробничих, фінансових, маркетингових, інноваційно-організаційних (внутрішнє середовище) та ринкових, соціальних, зовнішньоекономічних й інвестиційних можливостей (зовнішнє середовище).

Про необхідність оцінки виробничих можливостей стверджує Р. Толпежніков [235], який виділяє такі його складові як основні виробничі фонди, персонал, технологію та інформацію. Виробничі можливості оцінюються в рамках підходів до діагностики виробничого потенціалу підприємства багатьма іншими авторами [13; 33; 165; 197; 261 та ін], які в якості ключових показників ефективності пропонують використовувати фондоддачу, продуктивність праці, показник витрат виробництва на одиницю продукції, рентабельність продукції.

Г. Блакита наголошує на важливості врахування стратегічних можливостей фінансового розвитку підприємства під час оцінки його потенціалу та реалізації фінансових стратегій [14, с. 5-7]. Для оцінки фінансового потенціалу підприємства пропонується використовувати від 4 до 64 показників, які детально розглянуто в працях сучасних економістів [15; 34; 65; 92; 82; 129; 232; 252]. Водночас, в якості основних доцільно приймати до уваги динаміку можливостей використання власних коштів підприємства (показник фінансової незалежності чи автономії), можливості щодо підтримання фінансової стійкості на основі співвідношення власного оборотного капіталу та позикових фінансових ресурсів (показник фінансової стабільності), можливості зростання ділової активності підприємства на основі швидкості обороту наявних оборотних активів (показник оборотності оборотних коштів), а також можливості швидкого перетворення активів підприємства на готівкові кошти (показник абсолютної ліквідності).

Н. Гуржій підкреслює зв'язок маркетингу, стратегічних можливостей і конкурентних переваг: “Детермінантами стратегічного маркетингу виступають установка на глобальні цілі; орієнтація на стратегічні можливості й стійкі конкурентні переваги” [45, с. 85]. В роботі [125] до показників оцінки маркетингового потенціалу пропонується відносити рентабельність продажів, затовареність готовою продукцією, рівень завантаження виробничих потужностей та показник ефективності реклами та засобів стимулювання збуту. Щодо перших двох, то жодних сумнівів з доцільності їх застосування немає, то серед інших – перший належить до виробничих можливостей, а другий – неможливо обрахувати як наслідок відсутності спеціальної звітності його обліку. Тому до інших показників слід віднести віддачу маркетингових досліджень й ефективність логістичного сервісу на підприємстві.

На доцільності діагностування організаційних можливостей та можливостей персоналу підприємства зупиняються П. Дженстер, Д. Хасси [50] та Дж. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уїтінгтон [51, с. 159-218]. Разом з тим, як стверджує О. Богма “управління інноваційним потенціалом є однією з найважливіших задач для будь-якого підприємства, адже ефективність діяльності на ринку в умовах жорсткої

конкурентної боротьби залежить перш за все від спроможності нарощувати й активно використовувати організаційні, технічні, маркетингові та інші інноваційні можливості” [16, с. 12]. Для визначення ефективності інноваційного потенціалу підприємства, як показали результати аналізу існуючих методів його оцінки [77] пропонується використання до 15 складових потенціалу, які включають від 2 до 6 оцінних показників. Проте, такий підхід має сенс, коли відправною точкою досліджень є пошук резервів інноваційного розвитку підприємства, які пропонують розглядати у системі функціонування підприємства в цілому. Такі підходи більшою мірою нівелюються за необхідності виявлення окремого вкладу певної компоненти стратегічних можливостей підприємства. Водночас, діагностувати організаційну та інноваційну складові вважається неправомірним, адже показники ефективності управління так чи інакше будуть базуватись на результативності впровадження інновацій. Тому, в якості оцінних показників пропонується обирати: віддачу нематеріальних активів, адже вміння розпоряджатися нематеріальними активами постає важливим стратегічним завданням; показник зростання виручки від реалізації інноваційної продукції, що вказує на здатність використовувати стратегічні можливості, показник віддачі управлінського персоналу, що дає змогу порівняти результативність і вплив менеджерів підприємства на кінцеві господарські цілі, показник рентабельності капіталу, який характеризує рівень віддачі на вкладений капітал у розвиток підприємства. Зведення оцінки до найменшої кількості показників робить розрахунки швидкими та не трудомісткими.

Разом з тим, для оцінки зовнішнього середовища в якості ключових складових його діагностики вчені [52; 57] найчастіше обирають ринкову (де основними показниками виступають: ринкова частка, що займає підприємство та вартість підприємства), зовнішньоекономічну [259], де використовується 7 груп показників, що характеризують складові сукупності конкурентоспроможних ресурсів експортного потенціалу підприємства, а експортні перспективи підприємств визначаються за допомогою інтервального прогнозування, результатами якого є формування песимістичного та оптимістичного сценаріїв розвитку експортного потенціалу суб'єкта господарювання. Для оцінки інвестиційної складової, рівно як і

для інших, дослідниками [15; 54] пропонується використовувати комплекс показників, які за суттю мають опосередковане відношення до предмету вивчення та безпосереднє до потенціалу підприємства загалом. Те ж саме стосується й визначення соціального потенціалу підприємства. Фактично пропоновані підходи не дають кінцевої відповіді, чому саме така кількість показників повинна використовуватись, в чому зміст їхнього обрахунку та яке їхнє значення для кінцевого інтегрального показника чи експертної оцінки.

Зважаючи на результати дослідження, а також необхідність уніфікації оцінки управління використанням стратегічних можливостей підприємств, до групи показників, що враховують вплив факторів на рівень використання стратегічних можливостей підприємств пропонуємо віднести показники, що характеризують виробничі можливості підприємства: економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організацію праці на виробництві. У другу групу об'єднані показники, що відображають фінансові можливості підприємства: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися по своїх боргах, можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому. У третю групу включені показники, що дозволяють отримати уявлення про маркетингові можливості підприємства: показник рентабельності продажів; показник затовареності готовою продукцією; показник ефективності логістичного сервісу; показник ефективності маркетингових досліджень, а в четверту групу – показники інноваційно-організаційних можливостей підприємства: росту виручки від реалізації інноваційної продукції, віддачі нематеріальних активів, управлінського персоналу, показник рентабельності капіталу підприємства.

До показників, що враховують вплив зовнішніх факторів на рівень використання стратегічних можливостей підприємств пропонуємо віднести такі: показник ринкових можливостей підприємства, який характеризує частка продукції підприємства на ринку машинобудування; показник соціальних можливостей підприємства, який характеризує ступінь вмотивованості та можливостей залучення кваліфікованого персоналу на підприємство; показник зовнішньоекономічних

можливостей підприємства, який вказує ступінь орієнтованості підприємства на міжнародні ринки; показник інвестиційних можливостей підприємства, який характеризує можливості підприємства залучати довгострокові інвестиційні кошти.

В якості показників, які характеризують потенційні можливості пропонується використовувати рівень кваліфікації персоналу, креативність персоналу, кількість патентів, рівень вертикальної/горизонтальної інтеграції, частка інноваційних основних засобів, рівень автоматизації системи управління виробництвом. Дані показники консолідують в собі фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, формуючи потенційні можливості для підприємства.

Рівень кваліфікації персоналу підприємства (керівників, спеціалістів і службовців) залежить від рівня освіти і досвіду роботи. Даний показник характеризує потенційні можливості, адже чим більш досвідчений та освідчений персонал, тим вищих результатів він зможе досягти, особливо тоді, коли мова йде про потенціал, тобто досягнення синергетичного ефекту від взаємодії сукупності елементів виробництва на підприємстві. Визначається часткою висококваліфікованого персоналу, задіяного в роботі підприємства, що має вищу, середню спеціальну чи професійно-технічну освіту.

Забезпечення розвитку підприємств неможливе поза формування персоналу, який володіє необхідними знаннями та компетенціями. Особливу цінність для підприємств становлять працівники, до компетенцій яких належать творчі здібності, здатність до перманентної генерації інновацій, інтелектуальний розвиток, перспективне мислення, нестандартні підходи до вирішення професійних завдань. Показник креативності персоналу буде пов'язаний з впровадженням у систему управління підприємством таких напрямів розвитку як управління проектами, управління змінами, стратегічне управління та підлягає експертному оцінюванню.

Показник кількості патентів, якими володіє підприємство також має значення для формування потенційних можливостей підприємства. Адже авторство на винахід і виключне право на його використання може стати не лише можливістю для розвитку під час його впровадження у діяльність підприємства, але й джерелом додаткового прибутку, у разі його реалізації на ринку.

Досить важливим показником для консолідації факторів зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємств виступає показник рівня вертикальної/горизонтальної інтеграції. Впровадження та використання процесів інтеграції забезпечує отримання замкнених технологічних ланцюгів, покращує координацію продаж, сприяє скороченню витрат на одиницю продукції, підвищенню показника продуктивності праці. Разом з тим, інтеграційні процеси сприяють підвищенню стійкості підприємств у зовнішньому середовищі, підтриманню ними фінансової стабільності, зміцнюють позиції підприємств на ринку, забезпечують диверсифікацію виробництва для зниження ризиків.

Потенційні можливості підприємства відображає і встановлення частки інноваційних основних засобів, які використовуються підприємством. Чим більша частка, тим вищі потенційні можливості у підприємства.

Рівень автоматизації системи управління виробництвом також пов'язаний з формуванням потенційних можливостей. Адже, це не лише одним із напрямів науково-технічного прогресу, але й можливість використання якісно нової технологічної системи, здатної контролювати процес виробництва, узгоджувати між собою різні його стадії, забезпечуючи тим самим ріст ефективності виробництва.

Порівняння одержаних в результаті обробки первинної інформації результатів доцільно проводити шляхом зіставлення із нормативними, а також із еталонними та плановими показниками. Найпростіший варіант – розробка інтегральної оцінки показників і порівняння отриманих значень з еталонним. Об'єктивна оцінка досягатиметься за умов порівняння підприємств між собою.

В останній час все більше уваги, як стверджує В. Дикань [53], приділяється використанню експертних методів при виборі стратегічних альтернатив. Експертні методи прийняття рішень у стратегічному виборі передбачають урахування суб'єктивних думок експертів про майбутній стан підприємства у випадку реалізації обраної стратегії.

Застосування експертного підходу при оцінці стратегічних можливостей в переважній кількості випадків виправдане і пояснюється тією обставиною, що дана задача є багатопараметричною і являє собою, як правило, складну економіко-математичну модель, у якій більшість параметрів якісні [145, с. 66].



Як зазначає В. Порохня [174, с. 146-149] потрібно встановити експертним шляхом показники найдостовірніших допустимих, критичних і катастрофічних втрат, маючи у вигляді, як їх рівні, так і достовірність. За цими показниками нескладно відтворити орієнтовно всю криву розподілу достовірності втрат. Такий метод також використовується й у системі моніторингу і управління ризиками формування і функціонування ринку, яка повинна включати оцінку і аналіз фундаментальних (загальних) і специфічних ризиків окремих складових досліджуваного регіонального ринку.

В процесі діагностики стратегічних можливостей підприємства також доцільне застосування ситуативного підходу. Доцільність його застосування пояснюється тим, що управління сучасним підприємством, яке виступає і як результат, і як передумова його функціонування й розвитку, мають здатність відображати економічні ситуації, в які потрапляє суб'єкт господарювання. Будь-яка ситуація може бути розпізнана за допомогою системи параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища й інтерпретована як сприятлива, нейтральна чи загрозна. Водночас, використання ситуативного підходу є доцільним, зважаючи на підпорядкування діагностики управлінню діяльністю підприємства. Ідентифікація ситуації внаслідок діагностики здатна спростити процес управління, оскільки досягнення поставлених цілей розглядається як задача зміни однієї ситуації із менш задовільними параметрами на іншу, що володіє більш привабливими характеристиками.

Зважаючи на різноманіття методичних напрацювань, в межах впроваджуваного підходу слід реалізовувати методи, що найбільш адекватно відображають реальний стан та перспективи розвитку підприємства, його сильні та слабкі сторони, адаптовані до сучасних умов його функціонування. Зважаючи на проведений аналіз переваг та недоліків методів, які використовуються, оптимальним є застосування комплексного підходу, що передбачатиме використання методів і моделей стратегічної діагностики, конкурентної діагностики, діагностики кризового стану та ефективності стратегій, що забезпечуватиме високу ефективність управління стратегічними можливостями підприємства.

### **1.3. Концептуальні засади управління стратегічними можливостями підприємств**

Будь-який тип управління базується на відповідній концепції. Концепція управління – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер відносин між ланками його внутрішньої структури, необхідність урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства.

В сучасних умовах для управління розвитком підприємства визначальну роль відіграє встановлення цілей та порівняння їх з потенційними можливостями, а також приведення їх у відповідність з розробленою стратегією. Разом з тим, важливою є ідея необхідності врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовища при визначенні цілей підприємства; стратегії в цьому випадку виступають як інструменти досягнення цілей, а для реалізації стратегій необхідно, щоб усе підприємство функціонувало у стратегічному режимі.

Так, вивчення сукупності досліджуваних підходів щодо тлумачення змісту стратегічного управління [2; 9; 26; 27; 28; 56; 75; 78; 146; 157; 166; 204; 206; 243; 254; 260; 269; 273; 280; 284; 286 та ін.], результати якого зведено у додатку Б, основною формою якого виступає управління стратегічними можливостями, як стверджує в своїй праці І. Ансофф [9], дозволяє стверджувати, що стратегічне управління пов'язане з ефективністю використання внутрішніх і зовнішніх можливостей підприємства, що впливає на здатність досягати довгострокових цілей діяльності під час розробки та реалізації стратегій.

Управління підприємством на довгостроковій основі повинне враховувати наступні положення [260, с. 25-26]: 1. Базуватись на поєднанні системного, ситуаційного та цільового підходів до діяльності підприємства як відкритої соціально-економічної системи. Використання тільки однієї із зазначених засад не дає змоги досягти потрібних результатів – розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. 2. Орієнтуватись на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Це дозволяє створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління,

що будуть відрізнятися одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища. 3. Концентрувати увагу на необхідності збору та застосуванні баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації. 4. Прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу. 5. Передбачати застосування певних інструментів та методів розвитку підприємств (цілей, стратегій), стратегічних планів, проектів і програм, стратегічного планування та контролю.

Розглянуті положення найкращою мірою реалізуються в системі управління стратегічними можливостями підприємства.

Сутність управління стратегічними можливостями підприємств вивчали як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, а саме В. Весніна і В. Кафідова [26], Дж. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уїтінгтон [51], Г. Мінцберг [144], І. Ansoff [9; 269], D. Schendel [286].

Полеміка навколо трактування сутності управління стратегічними можливостями підприємства дозволяє виділити декілька підходів.

Так, І. Ансофф розглядає управління стратегічними можливостями у тісному взаємозв'язку з основними положеннями стратегічного управління, виділяючи такі основні його положення [9]: 1. Для оптимальної потенційної прибутковості агресивність стратегій організації має відповідати змінам у середовищі. Під агресивністю розуміється рівень змін докорінного характеру, які фірма вносить до “портфеля” продукції, технологію, концепцію маркетингу тощо. 2. Для досягнення потенційної прибутковості готовність керівників фірми до змін має відповідати агресивності її стратегії. Під готовністю до змін розуміється ступінь кардинальності змін зовнішніх умов, що керівник у змозі усвідомити, прийняти та перебороти. 3. Для забезпечення оптимальної ефективності при використанні нових можливостей їхні компоненти мають бути узгодженими одна з одною. Під компонентами розуміються вміння та навички менеджерів, організаційна культура,

структура влади, структури та системи управління. 4. Опір змінам в ув'язці “стратегія – можливості” пропорційно відмінностям між наявною та новою структурою потенціалу реалізації зазначених можливостей. 5. Для забезпечення оптимального переходу до нового стратегічного потенціалу процес повинен керуватись таким чином, щоб передбачати, мінімізувати і контролювати наявний опір. 6. Якщо зміна в стратегічній агресивності поведінки не супроводжується відповідною зміною можливостей, то виникає тенденція до запобігання змінам та поверненню їх у зворотньому напрямку. 7. Для забезпечення стійкої поведінки при реалізації нової стратегії компоненти потенціалу повинні відповідати один одному та новій стратегії підприємства.

Даний підхід відображує характер управління стратегічними можливостями з позицій менеджерів, ресурсного забезпечення та здатності організації реалізовувати нові стратегії.

В роботі В. Весніна і В. Кафідова управління стратегічними можливостями розглядається як регулярне стратегічне управління, спрямоване на формування стратегічного потенціалу організації та її конкурентних переваг, що відбувається на основі стратегічного аналізу, розробки та реалізації стратегій [26, с. 12]. Тобто вчені розглядають таке управління як один із напрямів стратегічного управління в сучасних умовах, що розглядається у тісному взаємозв'язку з теорією формування конкурентних переваг.

Варто відзначити, що в сучасних умовах – зростання непередбачуваності, впливу зовнішніх факторів, тотальної невизначеності – обирати один із напрямків розвитку стратегічного управління є недоцільним, адже статичність розвитку управління порушена, а швидкість реагування на несподівані зміни зовнішнього середовища в перебудові стратегій є уповільненою. Тому бажаним варіантом є вибір управління, пов'язаного із розробкою стратегічних цілей і завдань на засадах протидії несподіванкам, з урахуванням ступеня загрози кризового стану.

Іншої думки притримуються Дж. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уїтінгтон [51, с. 159-218]. Управління стратегічними можливостями підприємства вони трактують як процес неперервної підтримки конкурентних переваг шляхом забезпечення їхньої цінності

для споживачів, унікальності, стійкості та складності їхньої заміни. Виділяються три шляхи управління: ширше використовувати існуючі та додавати нові можливості; управляти персоналом для підвищення можливостей; за швидкоплинності зовнішніх умов формувати динамічні можливості.

Даний підхід може виявитись слушним для високоспеціалізованих підприємств, що постачають на ринок продукцію широкого асортименту, що створюється за допомогою використання сучасних технологій.

Відтак, управління стратегічними можливостями підприємства – це цілеспрямований процес впливу на ідентифікацію видів стратегічних можливостей та розробку інструментів їх врахування в процесі розроблення та реалізації стратегії з метою забезпечення довгострокового зростання конкурентних переваг підприємства.

Таке управління виступає підґрунтям визначення послідовності використання засобів управлінського реагування як на внутрішні (рис. 1.2), так і на зовнішні (рис. 1.3) можливості стратегічного розвитку підприємств.

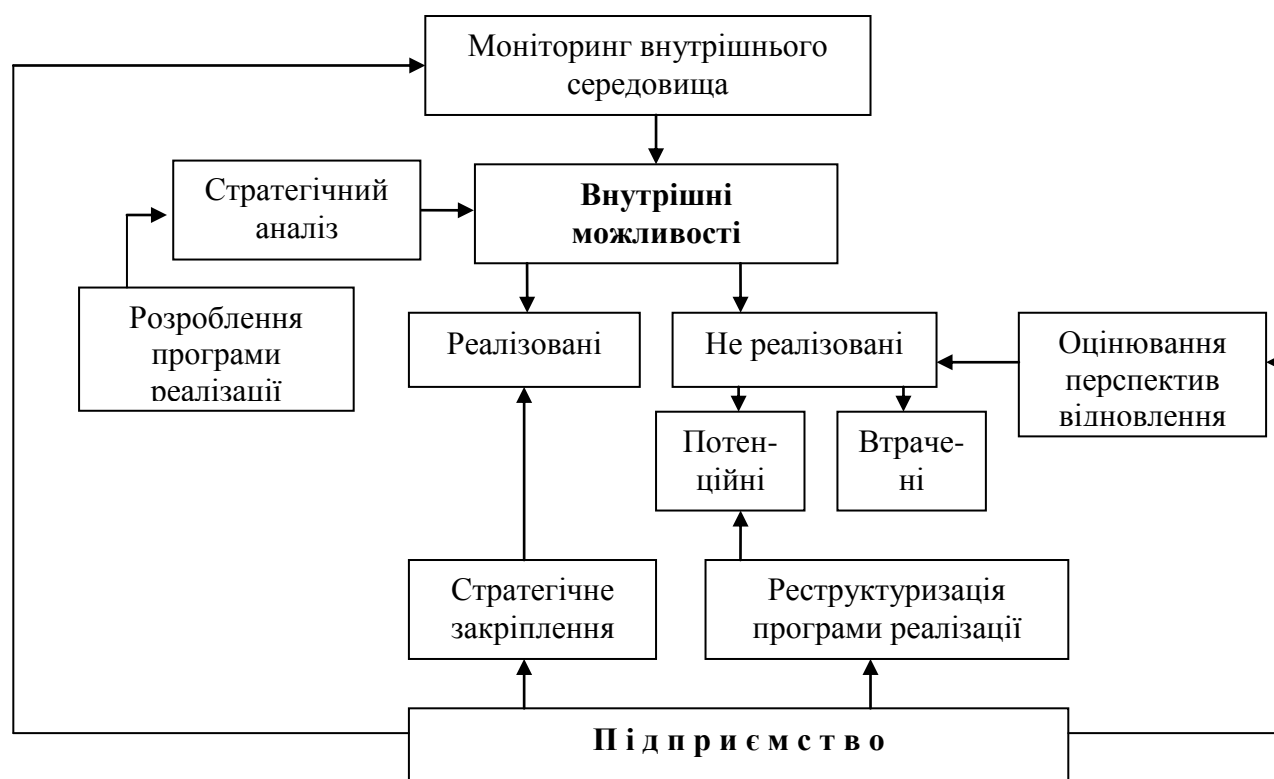


Рис. 1.2. Послідовність засобів управлінського реагування на внутрішні можливості стратегічного розвитку підприємства (розроблено автором)

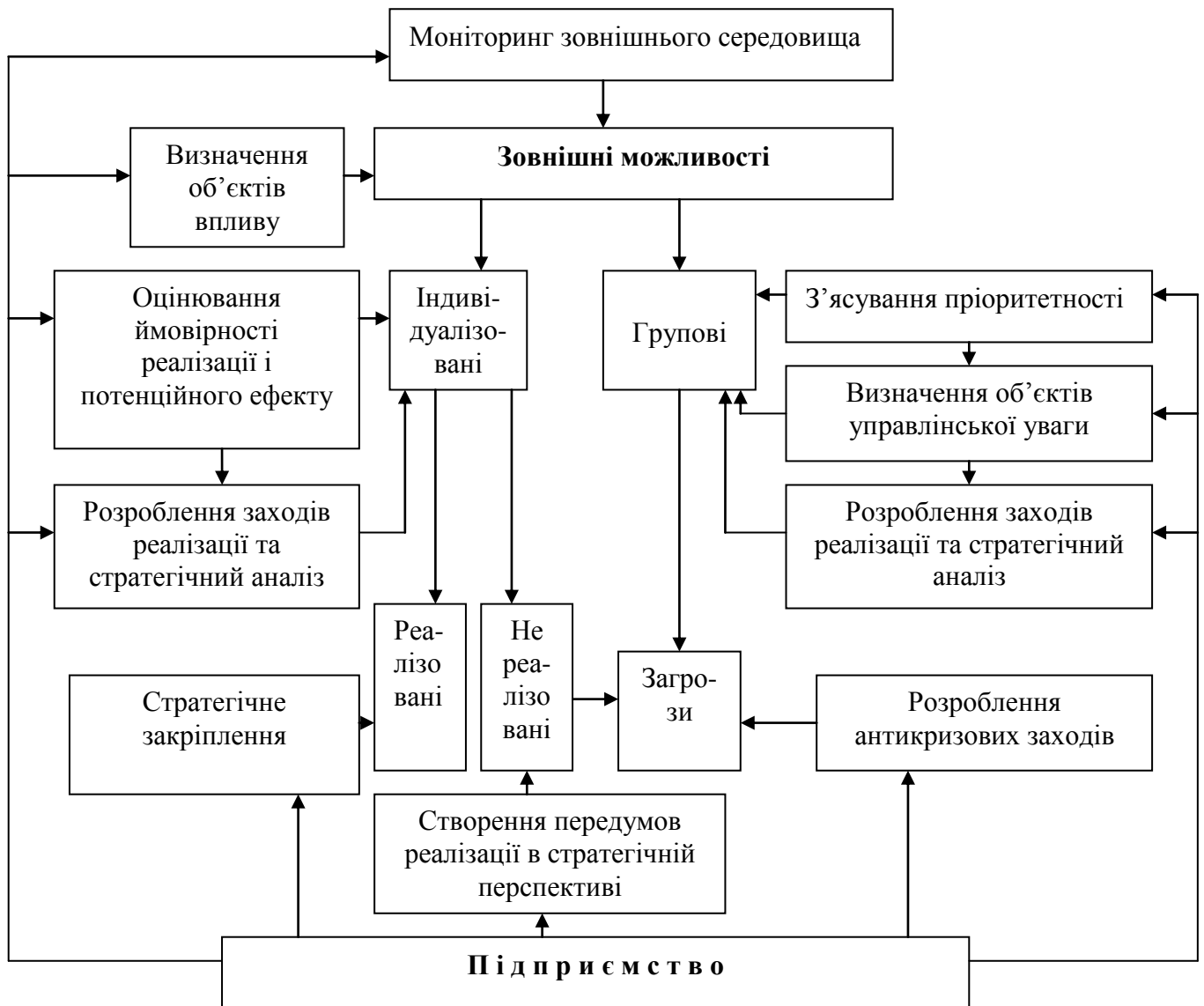


Рис. 1.3. Послідовність засобів управлінського реагування на зовнішні можливості стратегічного розвитку підприємства (розроблено автором)

Реалізовані індивідуалізовані зовнішні можливості підприємства потребують шляхом моніторингу зовнішнього середовища визначення об'єктів управлінського впливу, подальшого оцінювання ймовірності реалізації та потенційного ефекту, а також розробки відповідних заходів їх реалізації, проведення стратегічного аналізу та стратегічного закріплення реалізованих зовнішніх можливостей.

Стратегічне закріплення – це розроблення заходів, що будуть сприяти відтворенню здатностей підприємства до реалізації індивідуалізованих можливостей розвитку, наданих зовнішнім середовищем.

Групові зовнішні можливості підприємств вимагають з'ясування пріоритетності їх використання, визначення об'єктів управлінської уваги, розроблення заходів їхньої реалізації, проведення стратегічного аналізу та, через існуючі загрози, розроблення системи антикризових заходів. Розробки таких заходів потребують й нереалізовані індивідуалізовані зовнішні стратегічні можливості.

Реалізація внутрішніх можливостей підприємств вимагає моніторингу внутрішнього середовища, розроблення відповідної програми їх реалізації, проведення стратегічного аналізу, а в подальшому – їхнє закріплення.

Не реалізовані внутрішні можливості можуть розглядатись як потенційні, та як втрачені. Потенційні вимагають шляхом оцінювання перспектив відновлення та реструктуризації програми їх реалізації їх перетворення на реалізовані.

Розглянемо фактори, які можуть впливати на зміну стратегічних можливостей підприємств (рис. 1.4).

Серед перелічених факторів слід виділити як фактори внутрішнього середовища впливу (виробничі, маркетингові, фінансово-інвестиційні, інноваційно-організаційні), так і фактори зовнішнього середовища впливу (загальноекономічні, ринкові, зовнішньоекономічні, соціальні, а також інші, зокрема правові, політичні, непередбачуваної дії тощо) на підприємство.

Такий розподіл факторів пояснюється першочерговістю залучення перелічених факторів у процес створення та реалізації продукції, взаємозв'язком із формуванням конкурентних переваг підприємства, а також можливістю їх ідентифікації на рівні підприємства, розробки на основі отриманих результатів заходів, які забезпечать подальший стратегічний розвиток підприємства. Вчасне реагування на такі зміни екзогенного та ендогенного характеру робить можливим досягнення необхідних стратегічних можливостей та забезпечення їх стійкості в умовах невизначеності.



Рис. 1.4. Фактори впливу на зміну стратегічних можливостей підприємства  
(розроблено автором)

Отже, дослідження змісту наукових публікацій [4; 9; 26; 51; 36; 134; 144] дозволило виявити, що управління стратегічними можливостями підприємства як явище та процес трактується від часткового до загального сприйняття: як форма стратегічного управління, як процес неперервної підтримки конкурентних переваг, як процес узгодження вмінь та навичок менеджерів, організаційної культури, структури влади, структури та системи управління тощо (рис. 1.5).





Рис. 1.5. Різнопланове сприйняття управління стратегічними можливостями як явища та процесу (узагальнено автором на основі [4; 9; 26; 51; 36; 134; 144])

Водночас виникає потреба у деталізації інтегрованих підходів до управління стратегічними можливостями підприємства: функціонального, ситуаційного, системного та процесного.

Функціональний підхід (рис. 1.6) у контексті дослідження управління стратегічними можливостями розглядається як сукупність взаємопов'язаних функцій управління, які забезпечують досяжність поставлених стратегічних цілей і завдань завдяки неперервності планування змін компонент стратегічних можливостей, організації процесів управління на інноваційних засадах, підвищення мотивованості праці та наскрізного контролю за їхньою реалізацією, а також усунення виявлених негативних впливів шляхом регулювання.

Використання стратегічних можливостей підприємств досить часто супроводжується розривом між потенційними і реальними можливостями підприємства.

Метод аналізу розриву передбачає вибір пріоритетного показника підприємства, описаного в стратегії, визначення реальних можливостей з точки зору поточного стану середовища, визначення тенденції зміни конкретного показника стратегічного плану, встановлення на її основі потенційних стратегічних

можливостей, а також різниці (стратегічного розриву) між показниками стратегічного плану й можливостями, обумовленими реальним положенням підприємства.



Рис. 1.6. Структура функціонального управління стратегічними можливостями підприємства (уточнено автором на основі [40, с.131])

Ситуаційне управління передбачає прийняття управлінських рішень не відповідно до встановлених планів роботи, а на підставі виявлення потенційних проблем. Крім того, ситуаційний підхід (рис. 1.7) потребує децентралізації у використанні управлінських функцій. Це забезпечує необхідну адаптивність і гнучкість організаційної структури, швидке реагування на умови, які постійно змінюються, максимальне використання творчої активності працівників [23, с. 304].



Рис. 1.7. Ситуаційний підхід до управління стратегічними можливостями підприємства (уточнено на підставі [23])

Використання ситуаційного підходу орієнтоване на використання можливостей безпосереднього прикладання науки до конкретних ситуацій і умов діяльності підприємств, особливостей галузі та її тенденції розвитку, використання конкретних методів та прийомів вирішення завдань та досягнення цілей [23].

Недоліками такого підходу є відсутність одноосібної відповідальності за процес, орієнтація функціональних підрозділів на власні інтереси і показники, що може призводити до наростання конфліктності, обмеженості обміну інформацією, конкуренції за ресурси тощо. Вирішити їх можливо використовуючи переваги процесного і системного підходів.

Використання системного підходу до управління стратегічними можливостями підприємства забезпечує ефективну і цілеспрямовану взаємодію всіх його елементів. Необхідність звернення до нього зумовлена ускладненням внутрішньої структури управління стратегічними можливостями, поширенням зв'язків усіх елементів системи, швидким і безперервним зростанням обсягу інформації, динамічністю ситуацій, що змінюються, інтеграцією наукових знань, посиленням конкурентної боротьби [40, с. 39].

Під час аналізу управління стратегічними можливостями як складної системи окремі чинники, що впливають на його ефективність, розглядаються не ізольовано, а у взаємозв'язку з елементами системи. Головна перевага системного підходу – це здатність глибшого осягнення проблемних або інших ситуацій.

Системний підхід ґрунтується на вмінні виокремлювати ключові чинники, що впливають на функціонування та розвиток системи, на формування ієрархії цих чинників залежно від сили їх впливу на систему в тісному взаємозв'язку як із зовнішнім, так і внутрішнім середовищем.

Застосування системного підходу до управління стратегічними можливостями дає змогу виокремити елементи індивідуальності й визначити її склад як системи, визначити спосіб, за допомогою якого елементи пов'язані між собою, її характер (статичність, динамічність), виділити домінуючі чинники, установити рівень цілісності системи, вивчити взаємодію із зовнішнім середовищем, виявити функції системи.

Структурно-логічна схема системного підходу до управління стратегічними можливостями зображена на рис. 1.8.

Перевагами системного підходу є те, що його застосування передбачає визначення цілей та критеріїв управління стратегічними можливостями, підпорядкування встановлених критеріїв загальній меті функціонування підприємств і, найголовніше, розгляд усіх елементів системи у взаємозв'язку. Той, хто послуговується таким підходом, краще орієнтується і знаходить оптимальні вирішення проблеми, враховуючи нагромаджений досвід і передбачувані перспективи.

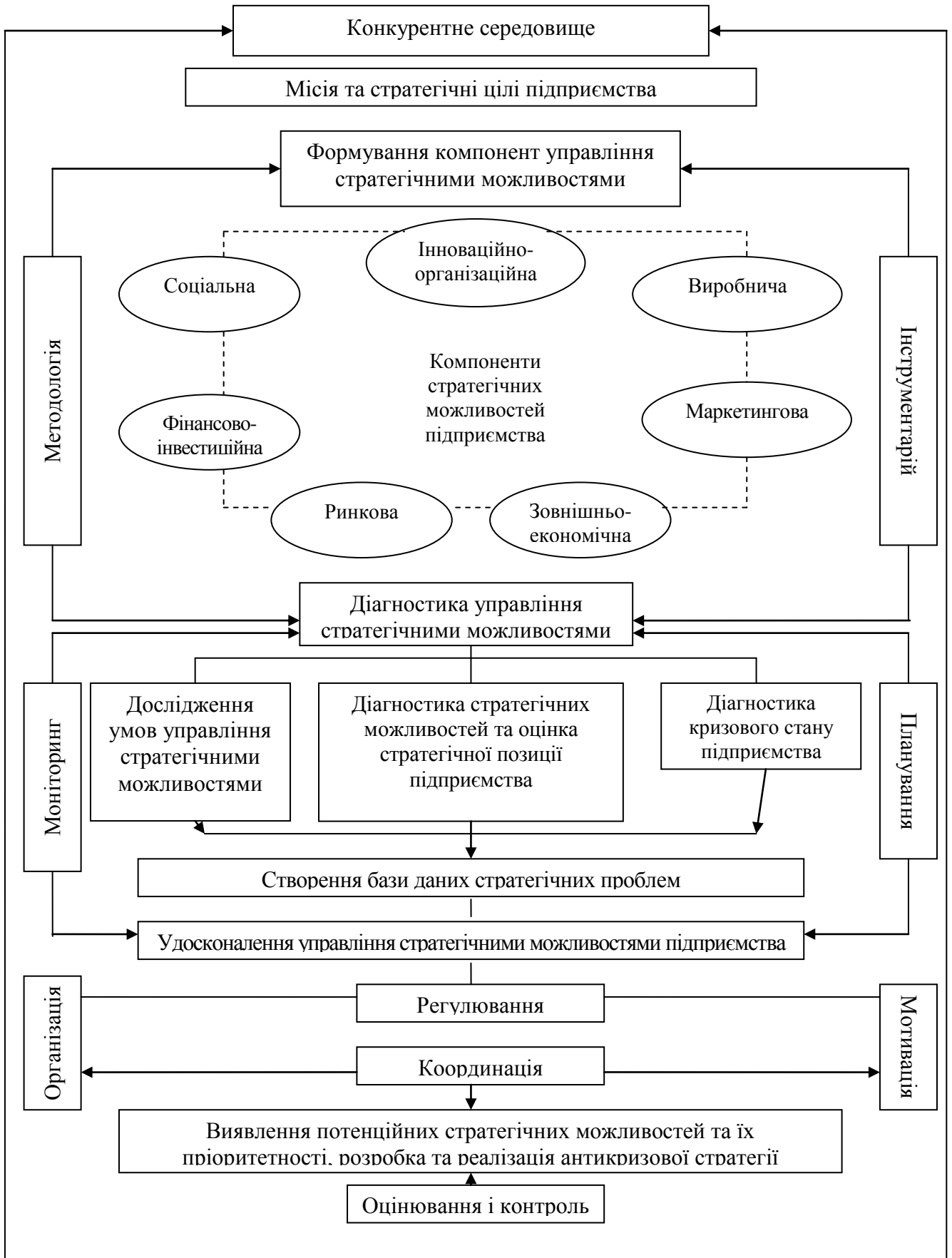


Рис. 1.8. Структурно-логічна схема системного управління стратегічними можливостями підприємства (побудовано автором на підставі [40])

Підхід до управління з позицій процесу дозволяє системно пов'язати між собою функціональні напрями діяльності підприємств, побудувати ефективні схеми реалізації управлінських завдань, оцінити й оптимізувати використовувані ресурси [200].

Основною метою процесного підходу до управління є трансформація традиційного функціонального менеджменту (менеджмент діяльності, підрозділів, працівників тощо) у менеджмент бізнес-процесів.

Переваги процесного підходу до управління стратегічними можливостями полягають у безперервності управління окремих процесів, орієнтації на кінцевий результат, виділенні зон відповідальності [192].

Економічний ефект досягається через:

- скорочення операційних витрат (за рахунок скорочення управлінського апарату, скорочення часу на збирання та оброблення інформації, підвищення швидкості прийняття управлінських рішень);

- підвищення інвестиційної привабливості підприємств чи бізнес-напрямку (головним чином за рахунок підвищення прозорості та передбачуваності формування фінансового результату та підвищення стабільності роботи підприємств).

Процесна модель управління стратегічними можливостями підприємства подана на рис. 1.9.

Із усього різноманіття наукових підходів до управління, проаналізованих у літературі, виокремлено ті з них, які вважають ефективнішими в сучасних умовах і можуть бути вдосконалені і використані для управління стратегічними можливостями.

Системний підхід має перевагу над ситуаційним, оскільки в разі його використання беруться до уваги застосовувані в управлінні підходи. Хоча варто зазначити, що ситуаційний підхід до управління стратегічними можливостями передбачає оцінювання та врахування домінантного впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ під час прийняття управлінських рішень.



Рис. 1.9. Процесна модель управління стратегічними можливостями підприємств (уточнено на підставі [192])

Практичну значущість для застосування має процесний підхід, який дозволяє оцінити ефективність використання стратегічних можливостей як основу для обґрунтування стратегічного розвитку підприємств. Управління стратегічними можливостями підприємства відповідно до процесного підходу сприяє вдосконаленню інформаційного забезпечення, усунення функціональних бар'єрів між підрозділами, що підвищує ефективність горизонтальних зв'язків на підприємствах, оптимізує обмін інформацією між ними. Важливою перевагою процесного підходу на противагу іншим, зокрема функціональному, є орієнтація на кінцевий результат, а отже, на високу вмотивованість, зацікавленість кожного виконавця у виконанні своєї роботи.

Таким чином, взаємодія та комплексне використання елементів описаних підходів до управління стратегічними можливостями сприятимуть забезпеченню збалансованого та рівноважного стану їх бізнес-процесів протягом поточного періоду попри вплив дестабілізуючих факторів, підвищенню ефективності

діяльності в цілому, що гарантуватиме випереджальний, стійкий розвиток підприємств у майбутньому.

Виходячи з того, що ідентифікована можливість або загроза є значимим об'єктом управлінського реагування, виникає необхідність звернення уваги й на розроблення антикризових заходів у ситуаціях, коли виникає загроза кризового стану.

Значне місце питання поєднання стратегічного управління, управління стратегічними можливостями та антикризового управління займають у роботі І. Ансоффа [9]. На його думку, управління стратегічними можливостями демонструє ув'язку та одночасно динаміку таких базових елементів як нестабільність зовнішнього середовища ( $\Delta E$ ), стратегії досягнення цілей організації ( $\Delta S$ ) та можливостей підприємства до реалізації стратегій для адаптації його до середовища ( $\Delta C$ ) (рис. 1.10).

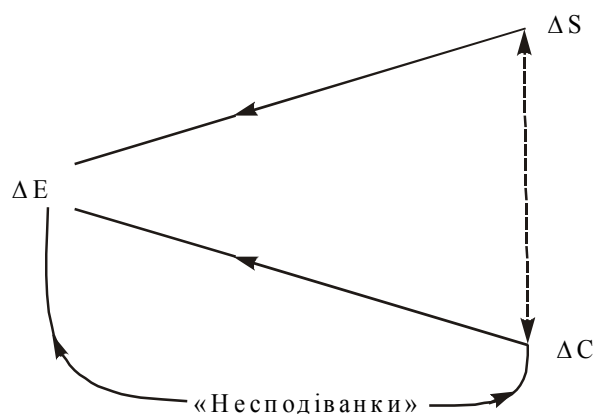


Рис. 1.10. Управління стратегічними можливостями за І. Ансоффом [9]

Характер управління стратегічними можливостями в умовах несподіванок за І. Ансоффом [9] буде ускладнюватись, коли зміни в середовищах здійснюються дуже швидко, а отже: проблеми з'являються раптово; виникають нові завдання, що не відповідають нагромадженому досвіду фірми; невміння та неготовність керівників та персоналу своєчасно прийняти відповідні заходи призводять до різноманітних втрат (часу, грошей, іміджу); контрзаходи мають впроваджуватися швидко, але звичайний порядок розробки та виконання рішень не дає змоги це зробити.



Комплекс проблемних питань, вирішення яких перебуває в напрямі досліджуваної проблематики, з огляду на сучасні тенденції в економіці України, потребує уточнення та цільового спрямування у їх розв'язанні, встановлення напрямів удосконалення, реформування та перебудови системи управління підприємств.

Тому, як стверджує Т. Гринько [42], “в умовах динамічності та невизначеності зовнішнього середовища діяльність підприємств відбувається під впливом різноманітних чинників, що зумовлюють непередбачуване виникнення потенційних загроз і можливостей. Актуальність впровадження превентивного антикризового управління обумовлюється тим, що за таких обставин підприємство отримує здатність раннього розпізнавання можливих змін середовища функціонування, а також передбачення їхнього ймовірного розвитку з метою превентивного подолання виявлених загроз або використання можливостей для підвищення ефективності діяльності”.

А система заходів щодо виходу з кризи має розроблятися “з урахуванням всіх наявних можливостей із мінімальними втратами і досягненням позитивного результату в майбутньому”. Тому “антикризове управління багато в чому залежить від того, в яких умовах працює підприємство, які у нього існують можливості та обмеження на момент виникнення кризової ситуації” [89, с. 8].

Антикризові засади в управлінні стратегічними можливостями підприємства являють собою сукупність способів і методів, спрямованих на запобігання виникненню або мінімізацію негативних наслідків кризових явищ і процесів в діяльності підприємства, що виникають в результаті несподіванок та не дозволяють досягати намічених стратегічних цілей, послаблюють конкурентоспроможність його стратегічного потенціалу та, як наслідок, конкурентні позиції на ринку.

Серед основних принципів управління з урахуванням ступеня загрози кризового стану необхідно виділити такі [256]:

– принцип постійної готовності до змін. Постійне реагування на внутрішні та зовнішні прояви криз дає змогу зміцнювати конкурентну позицію підприємства та підвищувати його потенціал;

- принцип превентивності дій. Реалізація цього принципу забезпечує ранню діагностику передкризового стану підприємства та своєчасне використання можливостей задля нейтралізації кризи та використання її на власну користь;
- швидкість реагування на кризові явища в діяльності підприємства. Що раніше будуть включені антикризові механізми по кожному виявленому кризовому явищу, то більшими є можливості щодо відновлення порушеної рівноваги господарської діяльності підприємства;
- диференціація індикаторів кризових явищ за рівнем їх небезпеки для підприємства;
- адекватність реагування підприємства на міру реальної загрози його рівноваги;
- повна реалізація внутрішніх можливостей виходу підприємства з кризового стану;
- використання в разі необхідності відповідних способів і методів, спрямованих на запобігання виникненню або мінімізацію негативних наслідків кризових явищ і процесів в діяльності підприємства.

Вирішення сукупності проблем виробничого, організаційного, фінансово-інвестиційного, маркетингового, соціального, ринкового, зовнішньоекономічного характеру призвело до розробки багатьох методів протидії виникненню кризових явищ, мінімізації їх руйнівного впливу, або виведення підприємства з кризового стану, порівняльний аналіз яких подано нижче (табл. 1.5).

Найбільш прогресивними серед них є такі методи як реінжиніринг, регуляризація, санація й диверсифікація. Водночас, у багатьох ситуаціях доцільно застосовувати й такі запобіжні методи як контролінг і моніторинг. Зокрема про це йдеться в дослідженні [167, с. 114-117]. В якості ключового методу антикризового управління поряд із моніторингом і контролінгом в ряді наукових досліджень пропонується застосування діагностичних процедур [98; 107; 109].

**Порівняльний аналіз методів антикризового характеру в управлінні стратегічними можливостями підприємства (узагальнено та доповнено автором на основі [119, с. 472-475])**

Методи антикризового характеру	Коротка сутність	Переваги методу	Недоліки методу
1	2	3	4
- банкрутство	Визнана Господарським судом неспроможність боржника щодо відновлення платоспроможності, задоволення вимог кредиторів	Чітке законодавчо-нормативне врегулювання процесу	Не враховує особливості функціонування та розвитку підприємства
- даунсайзинг	Зменшення виробничих потужностей та чисельності персоналу	Скорочення витрат, зниження собівартості продукції	Негативні наслідки в довгостроковому плані
- диверсифікація	Розширення напрямів діяльності суб'єкта господарювання	Універсальність застосування	-
- злиття	Об'єднання у межах однієї організації різних стадій виробництва та розподілу, різних видів діяльності	Економія на масштабах виробництва, скорочення трансакційних витрат	Призводить до розвитку та посилення впливу монополій
- ліквідація	Припинення діяльності підприємства з метою задоволення вимог кредиторів	Низька вартість	Необхідність позапланових перевірок, тривалий термін здійснення
- модернізація	Системний та цілеспрямований процес удосконалення, поліпшення, оновлення на інноваційній основі існуючих об'єктів підприємства з метою забезпечення його конкурентних переваг в умовах мінливого економічного середовища	Стандартизація процедури проведення	Вимагає визначення пріоритетів застосування та потребує значних інвестиційних коштів
- регуляризація	Впровадження сучасних підходів в управлінні з удосконалення стратегічного планування	Спрямовують ресурси підприємства на подальший стабільний розвиток	Вимагають значних фінансових ресурсів
- реструктуризація	Система заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, господарювання з метою подолання причин стратегічної кризи та кризи прибутковості	Оптимізує структуру управління та підприємства	Складність проведення в умовах кризового стану
- санація	Система заходів, спрямованих на забезпечення покращення фінансового стану підприємства, його всебічного оздоровлення з метою подолання кризи	Вирішує проблеми фінансового характеру	Вимагає пошуку санатора

Продовж. табл. 1.5

1	2	3	4
- реінжиніринг	Сукупність методів і засобів управління, призначених для кардинального поліпшення показників діяльності підприємства на основі комплексного використання інновацій у сфері менеджменту, маркетингу та ІТ з метою підвищення ефективності управління бізнес-процесами	Не вимагає значних коштів	Потребує підготовки персоналу до змін
- створення нових підприємств	Процес вибору оптимальної організаційно-правової форми підприємства, його реєстрації та правового оформлення	Забезпечує створення нових напрямків діяльності	Вимагає часу та коштів для початку діяльності
- аутсорсинг	<i>Передача не основних (другорядних) бізнес-процесів організації (аутсорсеру) для їхньої реалізації й функціонування</i>	<i>Мінімізація зусиль щодо розвитку бізнес-процесів</i>	<i>Вимагає значних витрат на послуги аутсорсера</i>
- стратегічний аналіз	<i>Процес комплексного аналізу внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства, які направлені на оцінку майбутнього стану бізнесу, його сильних та слабких сторін</i>	<i>Виявлення стратегічних проблем в діяльності підприємства</i>	<i>Потребує обробки значного обсягу інформації</i>
- моніторинг і контролінг або діагностика стану	<i>Моніторинг – дослідження, оцінка та прогноз стану навколишнього середовища в зв'язку господарчою діяльністю підприємства. Контролінг – функція управління, яка аналізує та координує систему виконання виробничих програм порівняно з планом</i>	<i>Дозволяє виявляти проблеми в діяльності до моменту виникнення їх критичної маси</i>	<i>Вимагає наявності кваліфікованих фахівців, здатних здійснювати моніторинг, контролінг або діагностику стану</i>
- реформування	<i>Удосконалення системи принципів і методів побудови підприємства, реалізація яких призводить до покращення поточної та перспективної діяльності</i>	<i>Універсальність застосування</i>	<i>Потребує підготовки персоналу до змін</i>

За умов дестабілізації економіки також можливе використання управління “за слабкими сигналами”, яке наголошує на необхідності відстежування та врахування за високих рівнів нестабільності середовища так звані “слабкі сигнали” про зміни в ньому і, орієнтуючись на ці сигнали, заздалегідь готувати відповідні альтернативні рішення, як протидію виникненню кризових явищ в діяльності підприємства. Тут запропонований поділ на п’ять стадій “сили сигналів” про нові тенденції в зовнішньому та внутрішньому середовищі організації, а також приклади

відповідних контрзаходів. “Слабкі сигнали” мають властивість посилюватися, вимагаючи все більших зусиль та витрат на їх подолання за нарощування дефіциту часу. Якщо фірма працює з урахуванням “слабких сигналів”, то в неї є час підготувати відповідні заходи до моменту, коли нова загроза або можливість висвітяться повною мірою. Організація буде у змозі підготувати та запустити відповідну антикризову програму, яка й буде реакцією на зміни. Детально цей підхід представлений у роботах І. Ансоффа та А. Градова [9; 38].

Швидкість реагування на проблеми, що виникають, забезпечується постійним використанням діагностики підприємства за умов моніторингу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Про це йдеться в працях Л. Костирко, І. Кривов'язюка, О. Мельник, Н. Салагакової та ін. [90; 102; 107; 133; 189; 194; 201].

Аналіз праць вітчизняних і зарубіжних вчених сучасності, які досліджували особливості управління в умовах кризи [76; 79; 84; 118; 191; 241; 242; 281], дозволяє зробити висновок, що нині не існує універсальних інструментів, що у повній мірі здатні запобігти виникненню кризових явищ і процесів, або розробляти абсолютно ефективні стратегії в умовах розгортання кризовому стану. Проте, в роботах таких вчених як Л. Лігоненко і І. Кривов'язюка пропонується як засіб виходу із даного положення використання агресивного антикризового управління [109; 118].

Е. Турова стверджує: “Вирішення завдання антикризового управління з запобігання кризи передбачає всебічний, системний і стратегічний підхід до аналізу та вирішенню виникаючих проблем і має спільні для багатьох підприємств риси. Такий підхід можна назвати антикризовим управлінням в широкому сенсі, яке представляє собою збереження і зміцнення конкурентного становища підприємства, а також управління в умовах невизначеності, ризику. У цьому випадку антикризове управління застосовується на будь-якому підприємстві незалежно від його економічного становища (використовується і на найуспішніших підприємствах) і від його стадії життєвого циклу (використовується на всіх стадіях життєвого циклу)” [241, с. 236]. Це підкреслює можливість і доцільність використання антикризових засад в управлінні стратегічними можливостями підприємства.

Реалізація оперативних, тактичних і стратегічних змін антикризового характеру на підприємстві повинна відбуватись після ухвалення стадій процесу управління стратегічними можливостями з урахуванням ступеня загрози кризового стану (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

**Стадії та етапи процесу управління стратегічними можливостями з урахуванням ступеня загрози кризового стану (розроблено автором)**

№	Найменування стадій і етапів
1	<b>СТАДІЯ 1. ПІДГОТОВКА</b>
1.1	Прийняття рішення керівництвом про необхідність управління стратегічними можливостями з урахуванням ступеня загрози кризового стану
1.2	Встановлення цілей управління стратегічними можливостями, узгодження їх із тактичними та оперативними планами розвитку підприємства
1.3	Обґрунтування ресурсного забезпечення реалізації прийнятих рішень щодо стратегічних змін на підприємстві
1.4	Створення команди управління стратегічними можливостями в умовах кризового стану
1.5	Інформування працівників про намічені перетворення
1.6	Збір матеріалів для діагностичного аналізу
2	<b>СТАДІЯ 2. ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЧНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА ТА СТАНУ УПРАВЛІННЯ НИМИ</b>
2.1	Дослідження умов управління стратегічними можливостями підприємства
2.2	Діагностика стратегічних можливостей підприємства
2.3	Оцінка стратегічної позиції підприємств в контексті задач діагностики їх можливостей
2.4	Підготовка попередніх висновків щодо удосконалення управління стратегічними можливостями підприємства
3	<b>СТАДІЯ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ</b>
3.1	Запровадження антикризового підходу щодо управління стратегічними можливостями на основі оцінки адаптивності такого управління та діагностики кризового стану підприємств, обґрунтування пріоритетів використання його стратегічних можливостей
3.2	Підготовка до впровадження: ознайомлення колективу з розробленим проектом антикризових рішень, обґрунтування і пошук ресурсів для реалізації проекту; розробка графіків впровадження проекту і навчання працівників
3.3	Початок впровадження в діяльність підприємства проекту змін: «пілотування змін», виявлення основних проблем і труднощів, пов'язаних з практичним здійсненням антикризових перетворень
3.4	Повномасштабне впровадження запланованих змін з врахуванням усунення проблем, виявлених на етапі «пілотування змін»
4	<b>СТАДІЯ 4. ОЦІНКА І ЗАКРІПЛЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ</b>
4.1	Оцінка результатів впроваджених змін антикризового характеру з точки зору адаптивності до змін середовища і соціальних наслідків в стратегічній перспективі
4.2	Закріплення попередніх досягнень шляхом подальшого пристосування до змін зовнішнього середовища і уточнення бачення, місії, стратегічних орієнтирів і можливостей підприємства.

Серед пропонованих стадій та етапів процесу управління стратегічними можливостями з урахуванням загрози кризового стану слід виділити підготовчу стадію, стадію діагностики стратегічних можливостей підприємства, стадію впровадження та стадію оцінки та закріплення результатів. Під час реалізації управління слід чітко дотримуватись послідовності процесу та повного виконання етапів кожної стадії.

В сукупності це дозволяє розробити стратегічний план заходів, узгодивши його зі змінами оперативного та тактичного плану в умовах наближення чи дії кризових явищ і процесів.

Управління стратегічними можливостями на антикризових засадах повинне забезпечувати оперативні, тактичні та стратегічні зміни на підприємстві (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

### Зміни антикризового характеру на підприємстві (розроблено автором)

Види змін	Оперативного плану	Тактичного плану	Стратегічного плану
Виробничо-технологічні зміни	Більш ефективне використання основних активів, удосконалення існуючих технологій, продаж застарілого обладнання	Зниження собівартості продукції, запровадження сучасного обладнання, заміна технології	Диверсифікація виробництва, розробка виробничих та інноваційних програм, реінжиніринг бізнес-процесів
Зміни в маркетинговій політиці	Активні маркетингові дослідження нових ринків	Аутсорсинг маркетингових бізнес-процесів, розробка та впровадження гнучкої цінової стратегії	Маркетингова реструктуризація, маркетинговий реінжиніринг
Зміни в системі фінансів	Зміцнення фінансової дисципліни, посилення контролю за поточними витратами	Розробка та запровадження концепції фінансового оздоровлення	Впровадження нових фінансових інструментів та методів Фінансовий реінжиніринг Фінансова реструктуризація
Зміни в соціальній сфері	Кадрові зміни оперативного характеру, підвищення кваліфікації персоналу, зайнятого освоєнням нових видів продукції, зміна системи мотивації та стимулювання кадрів		Кадрова реструктуризація
Зміни в корпоративній культурі	Створення внутрішнього клімату, сприяючого саморозвитку та самонавчанню як окремих працівників, так і підприємства в цілому		Зміна стратегічних пріоритетів корпоративної культури підприємства
Зміни в системі управління	Удосконалення існуючої системи управління, закриття або об'єднання підрозділів	Запровадження або використання елементів системи антикризового управління	Впровадження системи управління стратегічними можливостями з урахуванням ступеня загрози кризового стану

Таким чином, управління стратегічними можливостями з урахуванням ступеня загрози кризового стану покликане стати новою, раціонально удосконаленою формою стратегічного управління, здатною вирішувати складні завдання економіки підприємств в умовах зростання невизначеності ринкового середовища.

### **Висновки за розділом 1**

В першому розділі „Теоретико-методичне обґрунтування стратегічних можливостей підприємства та концептуальні засади управління ними” розкрито сутність та здійснено класифікацію видів стратегічних можливостей підприємств, досліджено науково-методичні підходи та методи діагностування стратегічних можливостей підприємств, розкрито концептуальні засади управління стратегічними можливостями підприємств.

Наукова новизна розділу відображається у наступних результатах дослідження:

1. В сучасних умовах господарювання підприємства все частіше потерпають через відсутність стратегічної логіки в управлінні, що є наслідком неврахування впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища та провокує реалізацію неефективних стратегій та втрату конкурентних переваг, а відтак, характеризує неповноцінне використання підприємствами своїх стратегічних можливостей. Вирішення сукупності даних проблем і перебуває в площині управління стратегічними можливостями підприємств.

На основі аналізу та узагальнення теоретичних підґрунть управління стратегічним розвитком підприємства під стратегічними можливостями підприємства пропонується вважати ідентифіковані фактори його зовнішнього і внутрішнього середовища, що мають визначальний потенціал позитивного впливу, реалізація яких забезпечить підприємству конкурентний успіх у стратегічній перспективі. Розроблена класифікація можливостей розвитку підприємств за ознаками типізації дозволяє з'ясувати характер і взаємопов'язаність стратегічних можливостей: за базовими елементами (ресурсні, компетентнісні), за періодом дослідження (ретроспективні, перспективні), за ступенем реалістичності (реальні,



гіпотетичні), за ступенем реалізації (реалізовані, потенційні, нереалізовані), за джерелами формування (зовнішні, внутрішні), за характером впливу (ті, що мають потенціал позитивного впливу; ті, що мають потенціал негативного впливу; ті, що мають нейтральний потенціал впливу), за об'єктами реалізації (індивідуалізовані, групові) та здійснити заходи їхньої реалізації, які забезпечать подальший стратегічний розвиток підприємств.

2. На основі порівняльного аналізу науково-методичних підходів і методів діагностування стратегічних можливостей підприємства виявлено відсутність застосування комплексного підходу. З метою всебічної оцінки стратегічних можливостей підприємства запропоновано методичний підхід на основі використання стратегічного аналізу, матричних моделей, багатовимірного статистичного аналізу. Його застосування дозволяє розкрити зв'язок стратегічних можливостей з аналізом конкурентної позиції підприємства, здійснити багаторівневу ідентифікацію характеристик його реальних стратегічних можливостей.

3. В результаті узагальнення наукових підходів провідних вітчизняних та зарубіжних вчених до визначення сутності управління стратегічними можливостями запропоновано авторське її трактування як цілеспрямованого процесу впливу на ідентифікацію видів стратегічних можливостей та розробку інструментів їх врахування в процесі розроблення та реалізації стратегії з метою забезпечення довгострокового зростання конкурентних переваг підприємства. Встановлено, що таке управління виступає підґрунтям визначення послідовності використання засобів управлінського реагування на внутрішні та зовнішні можливості стратегічного розвитку підприємств.

4. Врахування виду та ступеня реалізації стратегічних можливостей дозволяє запобігти виникненню кризових ситуацій, у т.ч. загроз шляхом своєчасної розробки антикризових заходів (при нереалізованих зовнішніх можливостях) та змін програми реалізації (при нереалізованих внутрішніх можливостях). Це досягається шляхом запровадження концептуального підходу до управління стратегічними можливостями підприємства. Аналіз взаємозв'язку інтегрованих підходів до

управління стратегічними можливостями підприємства дозволив визначити різноплановість сприйняття такого управління: як форми стратегічного управління; як процесу неперервної підтримки конкурентних переваг; як способу формального прогнозування майбутніх стратегічних загроз і можливостей; як технології забезпечення підготовленості підприємства для виживання в умовах виникнення загрози кризового стану; як механізму використання засобів управлінського реагування на внутрішні та зовнішні можливості стратегічного розвитку підприємства. Водночас, це є джерелом додаткових перешкод на шляху запровадження управління стратегічними можливостями підприємства.

5. Вирішити зазначену проблему покликано запровадження управління стратегічними можливостями підприємства з врахуванням ступеня загрози кризового стану, що забезпечить реалізацію стратегічних змін антикризового характеру, які повинні взаємоузгоджуватись на різних стадіях процесу такого управління (підготовчій, діагностики управління стратегічними можливостями, впровадження, оцінки та закріплення результатів), високий рівень адаптивності управління і слугуватиме джерелом розроблення заходів управлінського реагування, що забезпечать появу нових конкурентних переваг або стратегічних втрат.

Основні положення першого розділу дисертації опубліковано у авторських працях [208; 209; 211; 212; 216; 217; 219; 224; 225; 226].

## РОЗДІЛ 2

## ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЧНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ТА СТАН УПРАВЛІННЯ НИМИ

### 2.1. Дослідження умов управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств

Вивчення умов управління, які супроводжують процес функціонування та розвитку підприємств, слід здійснювати крізь наявність такої тенденції як зростання невизначеності зовнішнього середовища, що призводить до погіршення результатів господарювання підприємств, зниження їх конкурентоспроможності, неможливості повноцінної реалізації їх можливостей в довгостроковій перспективі.

Невизначеність за наявного кризового стану в економіці України, породжує додаткові ризики здійснюваної діяльності, що негативно відображається й на ефективності управління. Для українських підприємств слід прийняти до уваги й той факт, що економіка нині перебуває на стадії стагнації виробництва, про що свідчить динаміка її основних макроекономічних показників (рис. 2.1).

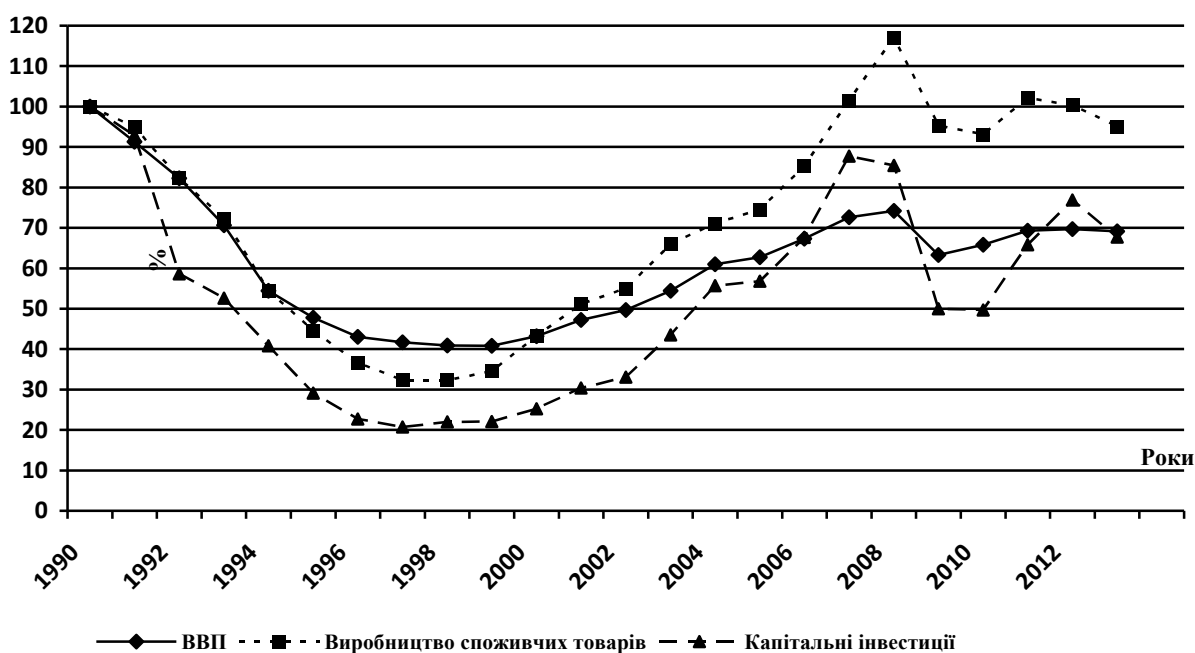


Рис. 2.1. Динаміка основних макроекономічних показників України [163]

Однією з системоутворюючих галузей вітчизняної економіки за обсягами виробництва і реалізації продукції, у тому числі за межі України, є машинобудування, яке являє собою розгалужений виробничий комплекс.

Машинобудування України включає 11 267 підприємств, серед них 146 – великих, 1 834 – середніх і 9 287 – малих з виробництва різноманітних машин і устаткування, приладів і апаратури. У машинобудуванні зосереджено понад 15 % вартості основних засобів і майже 6 % оборотних активів вітчизняної промисловості та понад 22 % кількості найманих працівників [132].

Дані дослідження свідчать (рис. 2.2), що наприкінці періоду частка машинобудівної галузі в обсягах промислового виробництва становила 7,2 %, частка експорту продукції машинобудівних підприємств в загальному обсязі промислової – 13,2 %, тоді як частка реалізації інноваційної продукції в загальному обсязі галузі – 26,9 %) [163], тобто сектор водночас є однією з найпотужніших баз впровадження інновацій, а діючі в ньому підприємства стають каталізатором економічного зростання, забезпечуючи інтенсифікацію виробництва, підвищення його ефективності, сприяючи нарощуванню експортного потенціалу країни.



Рис. 2.2. Показники розвитку машинобудівних підприємств у 2009-2014 рр. [163]

Проте, слід також приймати до уваги, що машинобудівні підприємства є одними з найбільш постраждалих від економічної кризи. Зокрема, динаміка фінансових результатів підприємств до оподаткування за видами промислової

діяльності в період 2009-2014 рр. [163] дозволяє констатувати, що в цілому по промисловості наявна крайня нестабільність фінансових результатів; незважаючи на значне покращення становища у промисловості, відсоток збиткових промислових підприємств не зменшився, а продовжував зростати, що свідчить про наростання кризових явищ в економіці; лише машинобудівні підприємства у досліджуваному періоді не отримали негативного фінансового результату від звичайної діяльності; фінансові результати підприємств до оподаткування за видами промислової діяльності у 2009-2012 роках характеризує значне покращення показників до кінця 2012 року. Частка збиткових підприємств в Україні в період 2009-2013 рр. зменшується, але є ще досить високою із негативною тенденцією з початку 2014 року (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Фінансові результати промислових підприємств України впродовж  
2009-2014 рр. (згруповано автором на основі даних [163])**

Показники	Роки					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Фінансовий результат до оподаткування загалом по промисловості, млн.грн.	-4760,7	31579,6	58892,4	21353,4	13698,3	-152219,0
Частка збиткових промислових підприємств, відсотків до загальної кількості	40,3	40,8	37,4	37,6	36,7	44,4
Обсяг збитків у промисловості, млн.грн.	48458,1	37689,9	48114,4	65150,7	67638,6	224687,9
Фінансовий результат до оподаткування для підприємств машинобудування, млн.грн.	1974,8	7172,8	15081,2	13322,8	5526,9	-20045,0
Частка збиткових підприємств машинобудування, відсотків до загальної кількості	39,3	37,6	32,3	33,0	34,8	41,0
Обсяг збитків у машинобудівній промисловості, млн.грн.	6384,9	3637,3	3218,7	3193,0	4070,9	28796,7

Машинобудівний комплекс служить основою розвитку національної економіки України, оскільки посідає друге місце після металургії за вартістю основних промислово-виробничих фондів великих і середніх промислових підприємств; у структурі інвестицій в основний капітал машинобудівний комплекс становить більшу третину; за внесками до державного бюджету третє місце та сприяє розвитку

інших не менш важливих галузей промисловості України. Проте показники розвитку машинобудівної галузі свідчать, що динаміка, незважаючи на деякі позитивні зрушення, має все ще нестійкий трендовий характер. В зв'язку з кризовим становищем в діяльності машинобудівних підприємств виникають різного роду проблеми, які необхідно вирішувати за допомогою інструментів антикризового управління, які допоможуть змінити напрямки їхньої діяльності та вивести із ситуації, що вже склалася [171, с. 69].

Умовами, які засвідчують належне управління машинобудівними підприємствами є забезпечення повноцінного використання таких компонент як виробнича, фінансова, маркетингова, інноваційно-організаційна, ринкова, соціальна, зовнішньоекономічна, інвестиційна. Водночас, рівень використання компонент оцінюється за допомогою визначених індикаторів та показників, обґрунтованих результатами опрацювання значного масиву економіко-статистичних даних.

Аналіз статистичних даних Державної служби статистики України [163], а також Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку України [62-64] дає можливість визначати наступні умови управління стратегічними можливостями підприємств машинобудування за їх компонентами:

1. *Виробнича компонента.* Головними умовами забезпечення повноцінного нарощування виробничих можливостей підприємств машинобудівного комплексу є наявність відповідного фінансового, маркетингового, інноваційно-організаційного потенціалів. В статистиці це відображається у випереджальних темпах зростання обсягів виробництва та реалізації промислової продукції таких підприємств порівняно з темпами зростання аналогічних показників промислової продукції галузі. Статистика показує (рис. 2.3) наявність таких умов для галузі машинобудування лише в період 2010-2011 рр. Водночас, на краще формування виробничих можливостей вказує зростання рентабельності продукції, зниження витрат виробництва на одиницю продукції, ріст продуктивності праці та фондівіддачі, відображаючи ефективність виробництва в цілому.

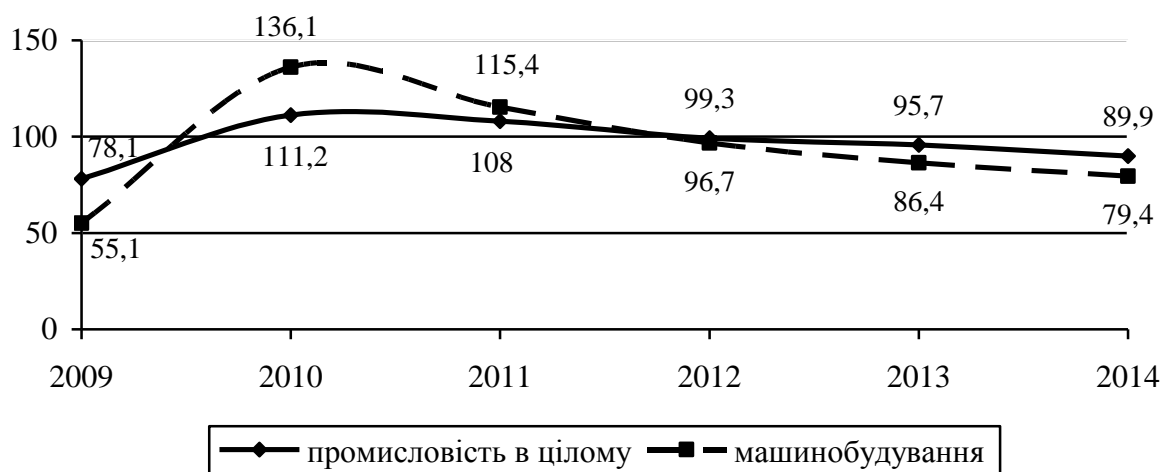


Рис. 2.3. Динаміка промислового виробництва в Україні (% до попереднього року) [163]

Серед найбільш потужних машинобудівних підприємств у період 2013 р. слід виокремити ПАТ “Мотор Січ” (8,5 млрд. грн. реалізованої продукції), ПАТ “Азовзагальмаш” (6,4 млрд. грн), ПАТ “Луганськтепловоз” (3,0 млрд. грн), ПАТ “Сумське машинобудівне науково-виробниче об’єднання ім. М.В. Фрунзе” (2,2 млрд. грн), ПАТ “Турбоатом” (1,7 млрд. грн) (дані додатку Д).

Серед проблем варто виділити такі: базові заводи з виготовлення складної техніки знаходяться у скрутному стані; застарілість основних засобів базових підприємств галузі, які не оновлювались протягом останніх 15-ти років, що негативно впливає на конкурентоспроможність, якість та собівартість продукції; низький рівень освоєння виробництва нової конкурентоспроможної техніки.

*2. Фінансова компонента.* Вагому роль у забезпеченні нарощування фінансових можливостей відіграють наступні умови: наявність фінансової стабільності, зростання ліквідності майна підприємства, високий рівень фінансової незалежності (автономії), прискорення оборотності оборотних коштів тощо. Нестабільність фінансових результатів як у промисловості, так і в секторі підприємств машинобудівного комплексу призводить до фінансової нестабільності.

Серед проблем, що заважають нормальному розвитку слід виділити недостатній рівень платоспроможності товаровиробників, що негативно впливає на фінансово-економічний стан підприємств галузі, недостатність обігових коштів, недосконалість механізму середньо- та довгострокового кредитування; відсутність

реальних джерел фінансування, що призводить до того, що повільно вирішуються проблеми відновлення виробничого потенціалу галузі на основі використання інноваційних технологій і реалізації вітчизняних наукових розробок, подальшої зміни структури товарного виробництва і розвитку інвестиційного машинобудування, забезпечення конкурентоспроможності кінцевої продукції; відсутність фінансових механізмів та інструментів, що створюють зацікавленість в інноваціях, а також стимулюють науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи.

Основним чинником тут виступає «тінізація» економіки. Причинами цього явища є: 1) значний рівень податкового навантаження на підприємства та надмірне державне регулювання економіки; 2) корупція державних чиновників, які вимагають хабарі в суб'єктів економічної діяльності; 3) приховування керівництвом підприємств частини результатів своєї діяльності з метою запобігання переслідуванню з боку кримінальних елементів суспільства; 4) недосконалість економіко-правового середовища [181, с. 17].

Разом з тим, на динаміку даних показників можуть суттєво впливати фактори зовнішнього середовища, такі як ринковий та зовнішньоекономічний.

3. *Маркетингова компонента.* Визначальними умовами забезпечення повноцінного нарощування маркетингових можливостей машинобудівних підприємств виступають проведення маркетингових досліджень та отримання від них відповідної віддачі, високий рівень рентабельності продажу продукції, зокрема вищий за середньогалузевий, ефективна логістика. Дослідження показують, що значна частина машинобудівних підприємств (30 %) взагалі не проводять маркетингових досліджень.

Додатковими перепонами виступають нерозвиненість ринкової кон'юнктури, неефективність моніторингу, дистриб'юторської системи.

4. *Інноваційно-організаційна компонента.* Машинобудівні підприємства є лідерами інноваційної діяльності у промисловості України. У 2013 р. частка інноваційно активних підприємств становила 23,2 % від загальної кількості підприємств галузі. Частка підприємств, що впроваджували інновації, у загальній кількості підприємств галузі зросла з 17 % у 2005 р. до 19,7 % у 2013 р. Частка



реалізованої інноваційної продукції машинобудівними підприємствами до загального обсягу реалізованої продукції галузі зростала з 18,2 % у 2005 р. до 37,3 % у 2013 р. Обсяг реалізованої інноваційної продукції машинобудівними підприємствами за межі України до загального обсягу реалізованої інноваційної продукції галузі у 2013 р. становив 54,3 % [149-154].

Дослідження цього аспекту формування стратегічних можливостей машинобудівних підприємств України дозволили визначити основні проблеми: недотримуються норми керованості ланок управління, недостатній рівень віддачі нематеріальних активів, низький рівень корпоративної соціальної відповідальності. Важливим недоліком проявлення цієї компоненти в діяльності підприємств машинобудування є погана застосовність сучасних підходів та новітніх управлінських технологій.

5. *Ринкова компонента.* Значну роль в зниженні обсягів виробництва у 2009 р. відіграло збільшення вартості кінцевої продукції. Через скорочення світового попиту на ринку машинобудівної продукції підприємства втратили з ринки закордонних поставок сировини, матеріалів, енергоресурсів, напівфабрикатів та комплектуючих, входження на ринок більш дешевої та якісної імпоротної продукції. 2010 рік є часом подолання кризових явищ, відновлення виробничих потужностей, нарощування обсягів виробництва та відповідно зростання обсягів реалізованої продукції [52].

Обмежений платоспроможний попит населення та корпоративного сектору у поєднанні зі скороченням обсягів кредитування як домогосподарств, так і нефінансових корпорацій відповідно на 5 % та 1,9 % спричинили пролонговане згортання попиту на машинобудівну продукцію як населення, так і інвесторів [40, с. 75].

Серед проблем, що заважають нормальному розвитку слід виділити й залежність вітчизняних підприємств від постачань вузлів, деталей та комплектуючих виробів з інших країн, насамперед з країн СНД; недостатній контроль з боку держави за діяльністю монополістів і посередників, що призводить

до значного зростання вартості матеріалів, енергоресурсів та комплектуючих виробів [159, с. 66].

6. *Соціальна компонента.* Аналіз даного аспекту формування стратегічних можливостей машинобудівних підприємств України дозволив виявити недостатній рівень соціальних гарантій працівникам підприємств: рівень середньомісячної заробітної плати нижче середнього по промисловості в цілому, подекуди не створено необхідних умов праці, проте це стосується лише незначної частки підприємств галузі. Наприклад, для таких підприємств як ПАТ “Чернігівський завод радіоприладів “Чезара”, ПАТ “Автокраз”, ПАТ “Дизельний завод” рівень середньомісячної зарплати не дотягує, навіть, до 2 тис. грн. у 2013 р. (дані додатку Д).

Водночас має місце значний відтік найкваліфікованіших інженерних і робітничих кадрів.

5. *Зовнішньоекономічна компонента.* Загалом машинобудівна промисловість України має глибоку експортну орієнтацію, на зовнішні ринки реалізується понад 50 % виробленої продукції. При цьому експорт недиверсифікований і припадає в більшості на країни СНД (зокрема, Російську Федерацію), що в період 2014 р. виступає однією із загроз розвитку діяльності значної частини машинобудівних підприємств України.

В окремих сегментах світового машинобудування Україна може успішно конкурувати з іноземними виробниками як за ціною, так і за якістю продукції. Прикладом цього є ПАТ “Мотор Січ”, ПАТ “Дніпропетровський агрегатний завод”, ДП “Луцький ремонтний завод “Мотор”, які своєчасно здійснили модернізацію виробництва та запровадив систему стратегічного управління, застосовуючи сучасні технології, маючи унікальну інноваційну продукцію вчасно зорієнтувались на міжнародні ринки, де на рівних конкурують з іншими світовими виробниками.

6. *Інвестиційна компонента.* Аналіз цього аспекту формування стратегічних можливостей машинобудівних підприємств України показав наявність наступних перепон у їх реалізації: низький рівень інноваційної активності вітчизняних

підприємств як наслідок недостатності інвестиційних коштів, відсутність створення державою необхідних умов для підвищення інвестиційної привабливості економіки країни.

Виходячи з результатів дослідження, можна стверджувати, що стратегічні можливості підприємств машинобудування України протягом певних періодів використовуються не повною мірою, у зв'язку з чим постає потреба в ефективному управлінні ними.

Ураховуючи результати діагностики стану підприємств машинобудівної промисловості та статистичні дані, виокремимо такі основні проблеми у використанні стратегічних можливостей підприємств в умовах динамічного розвитку економіки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Проблеми формування стратегічних можливостей машинобудівних підприємств України (узагальнено автором на основі [163] і даних додатку Д)**

Компонента стратегічних можливостей підприємства	Прояв проблем	Наявні проблеми
1	2	3
Виробнича	Значна витратність виробництва. Високий рівень зношеності основних виробничих засобів. Низький рівень технічного оновлення підприємств машинобудування. Низька якість та мала ефективність виробництва з орієнтацією на потреби зовнішнього ринку.	Недостатність внутрішніх сил, які забезпечують ефективність використання виробничого потенціалу
Фінансова	Недостатній рівень платоспроможності товаровиробників, що негативно впливає на фінансово-економічний стан підприємств галузі. Недостатність обігових коштів, недосконалість механізму середньо- та довгострокового кредитування. Відсутність реальних джерел фінансування, що призводить до уповільнення у вирішенні проблем відновлення виробничого потенціалу на основі використання інноваційних технологій і реалізації вітчизняних наукових розробок. Відсутність фінансових механізмів та інструментів, що створюють зацікавленість в інноваціях, стимулюють НДДКР. Недосконала та нестабільна система оподаткування. Недостатній рівень платоспроможності внутрішніх замовників.	Наявність ознак прояву кризового стану, недостатність внутрішніх сил, які забезпечують ефективність використання фінансового потенціалу

## Продовження табл. 2.2

1	2	3
Маркетингова	Нерозвиненість ринкової кон'юнктури. Неефективність моніторингу, дистрибуторської системи. Недостатність проведення маркетингових досліджень підприємствами.	Недостатність умов і внутрішніх сил, які здатні забезпечити необхідний рівень маркетингового потенціалу
Інноваційно-організаційна	Недотримування норм керованості ланок управління. Недостатній рівень віддачі нематеріальних активів. Низький рівень корпоративної соціальної відповідальності. Слабка застосовність сучасних підходів та новітніх управлінських технологій.	Недостатність умов щодо досяжності необхідного рівня інноваційно-організаційного потенціалу
Ринкова	Обмежений внутрішній попит на вітчизняну продукцію. Залежність вітчизняних підприємств від постачань вузлів, деталей та комплектуючих виробів з інших країн, насамперед з країн СНД. Недостатній контроль з боку держави за діяльністю монополістів і посередників.	Недостатність умов, які здатні забезпечити необхідний рівень ринкового потенціалу
Зовнішньо-економічна	Недиверсифікований експорт, орієнтований на Російську Федерацію. Необхідність пошуку шляхів виходу на нові міжнародні ринки збуту.	Порушення умов і необхідність їх диверсифікації з метою досяжності необхідного рівня зовнішньоекономічного потенціалу
Соціальна	Відтік найкваліфікованіших інженерних і робітничих кадрів. Недостатній рівень соціальних гарантій працівникам, й зокрема оплати праці.	Недостатність умов і внутрішніх сил, які здатні забезпечити необхідний рівень соціального потенціалу
Інвестиційна	Недостатність інвестиційних коштів. Відсутність створення державою необхідних умов для підвищення інвестиційної привабливості економіки країни.	Недостатність умов щодо досяжності необхідного рівня інвестиційного потенціалу

Разом з тим, неможливо не відмітити, що особливістю сучасного розвитку світового господарства є його інноваційна спрямованість. Конкуренентоспроможність національних соціально-економічних систем сьогодні визначається, перш за все, наявним інноваційним потенціалом та його ефективним використанням. У зв'язку з цим, інноваційний потенціал країни стає тим стратегічним ресурсом, який визначає її роль та місце на світовому ринку [32]. Первинною ж ланкою будь-якої національної економіки виступає підприємство, яке є основним об'єктом

інноваційного процесу. Наявність негативних тенденцій, передусім, економічного характеру [112], обумовлює необхідність дослідження саме інноваційного сектору економіки, де створюється найбільш конкурентоздатна продукція.

Аналіз процесів, які відбуваються у світовій і вітчизняній економіці, свідчить, що результати інноваційної діяльності, ініційованої прискоренням темпів науково-технічного прогресу, суттєво впливають на всі аспекти розвитку суспільства, сприяють виходу зі складної економічної ситуації, забезпечують стабільність розвитку економіки, надають новий імпульс для її зростання. Тому інноваційна модель економічного розвитку залишається надзвичайно привабливою та найбільш прийнятною в умовах українського сьогодення [70, с. 5].

Вітчизняна промисловість володіє вагомим інноваційним потенціалом, здатним забезпечити структурну трансформацію національної економіки і високий рівень науково-технологічного розвитку країни у цілому. Водночас, в Україні досі переважаючими джерелами зростання у промисловості слугували резерви виробничих потужностей, що не були задіяні протягом кризового періоду, і сприятлива зовнішньоекономічна кон'юнктура. Збереження існуючої моделі розвитку промислового сектору України з орієнтацією на низькотехнологічні виробництва та експорт може призвести до зниження конкурентних позицій національної економіки і подальшого нарощування технологічного відставання від розвинутих країн. І найкраще зазначені процеси реалізуються у багатогалузевому машинобудівному комплексі – потужному секторі промисловості України, який займає вагоме місце в основних показниках промислового розвитку.

Відтак, важливою умовою формування стратегічних можливостей досліджуваних підприємств повинна бути наявність інноваційної діяльності.

Зважаючи те, що інновації нині виступають основою формування високої конкурентоспроможності підприємства та його продукції, а також перелічені вище переваги їх застосування для побудови нової, більш прогресивної моделі економіки країни, в якості об'єктів дослідження обираємо інноваційно активні машинобудівні підприємства, які виступають каталізатором економічного зростання в країні, завдяки здійсненню процесів переоснащення економіки, інтенсифікацію та

підвищення ефективності виробництва економіки країни, забезпечуючи зростання експортного потенціалу економіки, підвищення її конкурентоспроможності.

Серед 1715 інноваційно активних підприємств, які складають 16,8 % промислових підприємств України, на сектор машинобудування припадає 397, що становить 23,2 % від загальної кількості інноваційно активних підприємств промислового комплексу [149, с. 163]. За необхідність дослідження ІАМП свідчить і статистика [149-154]: обсяги реалізації інноваційної продукції підприємствами даної сфери в період 2005-2008 рр. зростає, у 2009 (кризовому) році спадає, в подальшому неухильно зростає, понад 70 % такої продукції у післякризовий період йде на експорт (виключення 2013 р. – 54,3 %), фінансування інноваційної діяльності підприємствами даної галузі здійснюється переважно власними коштами – 70 %, обсяг витрат на інноваційну діяльність у машинобудівній промисловості є найвищим показником серед інших видів промислової діяльності. Разом з тим, у 2013 р. практично усі показники інноваційної діяльності ІАМП погіршуються, що вимагає невідкладних досліджень з метою виявлення причин таких негативних змін.

Аналіз показників діяльності машинобудівних підприємств (табл. 2.3) показує, що обсяги реалізованої інноваційної продукції машинобудування зросли у 2005-2012 рр. на 46,0 % (з 9153,7 млн грн. до 13367,3 млн грн.). В цілому для сектору ІАМП характерне покращення показників, навіть в умовах післякризового стану, та досить ефективне управління. Так, не зважаючи на скорочення обсягів реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої продукції галузі (це пояснюється зниженням внутрішнього платоспроможного попиту), спостерігаємо зростання експорту інноваційної продукції, що свідчить про її високу конкурентоспроможність. Виключення тут становить 2013 р., в якому відбулося різке загострення внутрішньополітичної та соціально-економічної ситуації в країні.

## Динаміка показників діяльності машинобудівних підприємств України

(складено за даними [149-154])

Показники	Докризовий період				Кризовий період	Післякризовий і період стагнації економіки			
	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.
Кількість інноваційно активних підприємств, од. / % до загальної кількості підприємств галузі	<u>394</u> 22,0	<u>360</u> 20,2	<u>421</u> 23,3	<u>400</u> 21,2	<u>406</u> 21,1	<u>417</u> 22,2	<u>443</u> 24,5	<u>426</u> 24,2	<u>397</u> 23,2
Кількість підприємств, що впроваджували інновації, од. / % до загальної кількості підприємств галузі	<u>305</u> 17,0	<u>339</u> 19,0	<u>369</u> 20,4	<u>354</u> 18,8	<u>358</u> 18,6	<u>373</u> 19,8	<u>389</u> 21,5	<u>366</u> 21,2	<u>338</u> 19,7
Кількість підприємств, що реалізовували інноваційну продукцію, од. / % до загальної кількості підприємств галузі	<u>360</u> 20,1	<u>326</u> 18,3	<u>345</u> 19,1	<u>327</u> 17,3	<u>323</u> 16,8	<u>331</u> 17,6	<u>351</u> 19,4	<u>317</u> 18,3	<u>293</u> 17,1
Обсяг реалізованої інноваційної продукції, млн. грн. / % до загального обсягу реалізованої продукції галузі	<u>9153,7</u> 18,2	<u>8769,7</u> 14,8	<u>13386,7</u> 15,6	<u>17811,0</u> 16,8	<u>9738,3</u> 13,0	<u>10780,4</u> 10,5	<u>11280,3</u> 8,2	<u>13105,2</u> 9,1	<u>13367,3</u> 37,3
Обсяг реалізованої інноваційної продукції за межі України, млн. грн. / % до загального обсягу реалізованої інноваційної продукції галузі	<u>6265,3</u> 68,4	<u>3367,0</u> 38,4	<u>5623,1</u> 42,0	<u>8169,7</u> 45,9	<u>6464,1</u> 66,4	<u>8054,2</u> 74,7	<u>8434,3</u> 74,8	<u>10001,9</u> 76,3	<u>8715,5</u> 54,3

Діяльність машинобудівних підприємств характеризується високою часткою інноваційної продукції, що реалізується за межі України (60,13 % у середньому за 2005-2013 рр.). За аналізований період спостерігалось зростання обсягів експорту інноваційної продукції (табл. 2.4) при виробництві насосів, компресорів та гідравлічних систем у 1,9 раза, машин для металургії – у 2,2 раза, побутових приладів – у 5,2 раза, електричних машин та апаратури – у 2,2 раза, літальних апаратів – у 4,3 раза (в період 2005-2011 рр.). Проте, у період 2012-2013 рр. порівняно з 2012 рр. спостерігаємо скорочення обсягів реалізації машин і обладнання за межі країни на 30 %, електричного та електронного устаткування – на 14,6 %. Частково це пояснюється зростанням витрат на виробництво окремих видів машин, обладнання та устаткування та відповідним рістом цін, а також зростанням конкуренції на міжнародних ринках інноваційної продукції машинобудівної сфери.

**Обсяги реалізованої за межі України інноваційної продукції  
підприємствами машинобудування (складено за даними [149-154])**

Показники	Докризовий період				Кризовий період	Післякризовий і період стагнації економіки			
	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.
<b>Виробництво машин та устаткування, млн. грн., у т. ч.</b>	<b>2186,4</b>	<b>1748,6</b>	<b>1840,3</b>	<b>2291,8</b>	<b>2603,8</b>	<b>3582,6</b>	<b>4549,2</b>	<b>4196,1</b>	<b>3192,5</b>
Виробництво механічного устаткування, млн. грн., у т. ч.	1550,8	859,2	686,5	847,0	1267,4	2261,5	2613,8	-	-
Виробництво насосів, компресорів та гідравлічних систем, млн. грн.	933,4	573,0	613,2	755,2	846,1	1077,3	1728,9	-	-
Виробництво інших машин спец. призначення, млн. грн., у т. ч.	386,8	665,0	791,8	939,9	956,1	930,3	846,7	-	-
Виробництво машин для металургії, млн. грн.	303,0	585,8	632,3	828,0	882,1	872,5	680,2	-	-
Виробництво побутових приладів, млн. грн.	106,7	59,5	116,0	102,6	66,9	100,2	552,0	-	-
<b>Виробництво електричного та електронного устаткування, млн. грн., у т. ч.</b>	<b>648,7</b>	<b>774,8</b>	<b>2060,5</b>	<b>1779,5</b>	<b>2397,2</b>	<b>1894,6</b>	<b>1882,0</b>	<b>2270,8</b>	<b>1607,3</b>
Виробництво електричних машин і апаратури, млн. грн.	490,6	606,7	1659,5	1621,1	1702,8	670,3	1100,3	-	-
Виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів, млн. грн.	-	412,1	1325,1	1274,4	1189,1	606,3	853,2	-	-
<b>Виробництво транспортних засобів та устаткування, млн. грн., у т. ч.</b>	<b>3430,2</b>	<b>843,6</b>	<b>1722,3</b>	<b>4098,4</b>	<b>1463,1</b>	<b>2577,0</b>	<b>2003,1</b>	<b>3535,0</b>	<b>3915,7</b>
Виробництво автомобілів, млн. грн.	2291,4	223,4	885,0	2689,5	235,2	751,3	18,6	-	-
Виробництво залізничного рухомого складу, млн. грн.	967,4	570,4	624,3	1179,0	570,1	785,0	979,1	-	-
Виробництво літальних апаратів, вкл. космічні, млн. грн.	152,8	32,9	112,8	195,7	500,4	721,5	654,1	-	-
Виробництво іншої інноваційної продукції, млн. грн.	809,5	544,5	1081,6	941,6	1678,9	1898,0	1916,8	-	-
<b>Всього, млн. грн.</b>	<b>6265,3</b>	<b>3367,0</b>	<b>5623,1</b>	<b>8169,7</b>	<b>6464,1</b>	<b>8054,2</b>	<b>8434,3</b>	<b>10001,9</b>	<b>8715,5</b>

У 2013 р. частка коштів, що спрямовувались на розвиток інноваційної діяльності ІАМП у загальному обсязі фінансування інноваційної діяльності у промисловості становила 37,5 % [149, с. 180]. За цим показником серед видів економічної діяльності у промисловості машинобудування посідає перше місце.



Дані дослідження показують, що ІАМП забезпечують свою інноваційну діяльність за рахунок власних коштів, частка яких серед існуючих джерел фінансування у середньому за аналізований період становила 70 % (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Джерела фінансування інноваційної діяльності машинобудівних підприємств (складено за даними [149-154])**

Джерела фінансування	Докризовий період				Кризовий період	Післякризовий і період стагнації економіки			
	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.
Власні кошти, млн. грн.	1451,0	1876,2	2001,7	2301,3	1618,0	2334,7	2376,5	2183,4	2274,3
Державний бюджет, млн. грн.	16,5	29,2	78,1	120,2	80,6	14,8	86,4	47,4	15,3
Місцевий бюджет, млн. грн.	0,7	0,4	2,2	5,9	-	0,0	-	0,09	10,7
Позабюджетні фонди, млн. грн.	-	-	0,1	-	-	-	-	0,03	2,2
Вітчизняні інвестори, млн. грн.	64,7	24,9	5,8	168,6	22,9	14,5	6,8	62,8	10,3
Іноземні інвестори, млн. грн.	15,2	11,3	29,9	60,7	102,2	63,8	13,9	384,3	1054,5
Кредити, млн. грн.	68,5	115,0	125,1	324,4	27,5	10,2	31,6	214,4	69,7
Інші джерела, млн. грн.	2,5	80,1	330,6	19,3	154,9	103,6	216,5	186,6	153,0
Всього, млн. грн.	1619,3	2137,1	2573,5	3000,5	2006,0	2541,6	2731,7	3079,1	3590,0

Слід відмітити, що у докризовий період частка власних коштів у загальному обсязі фінансування скоротилась з 90,0 % у 2005 р. до 76,7 % у 2008 р., в кризовому періоді склала 80,6 %, а у післякризовому періоді також скорочувалась з 91,8 % у 2010 р., до 70,9 % у 2012 р. та до 63,4 % у 2013 р. Це свідчить про погіршення економічної ситуації на ІАМП у період стагнації економіки й одночасне розширення можливостей щодо доступу до інших джерел фінансування інноваційної діяльності.

Частка кредитів у загальному обсязі фінансування інноваційної діяльності у 2005-2008 рр. становила у середньому за період 6,3 %, а у 2009-2013 рр. зменшилась з 1,4 до 1,9 %. Переважна більшість кредитів, наданих підприємствам машинобудування, є коротко- та середньостроковими (відповідно 43,5 % і 42,9 % у структурі кредитів, наданих банками підприємствам машинобудування), що свідчить про спрямування кредитів на поповнення оборотних коштів підприємств. Фінансування ж інноваційних заходів здійснюється в основному за рахунок довгострокових кредитів, частка яких становить 13,6 %. На низькому рівні залишається фінансування інноваційної діяльності у машинобудуванні коштами Державного бюджету. Частка коштів з місцевих бюджетів у загальній структурі

фінансування інноваційної діяльності у машинобудуванні у 2005-2008 рр. становила у середньому за період 0,15 %, а у 2009 р. та 2011 р. фінансування з цього джерела не здійснювалось взагалі.

Обсяги витрат на інноваційну діяльність машинобудівних підприємств у 2007-2013 рр. у середньому становили 2,79 млрд грн. на рік (табл. 2.6) або 27,0 % від загального обсягу витрат на інноваційну діяльність у промисловості, що є найвищим показником серед інших видів промислової діяльності. Частка витрат на здійснення зовнішніх та внутрішніх науково-дослідних робіт підприємствами машинобудівної промисловості України у загальному обсязі витрат на інноваційну діяльність у галузі у 2012-2013 рр. становила 24,6 і 33,8 % відповідно і була найвищою серед інших видів промислової діяльності.

Аналіз стратегічних проблем, пов'язаних із стратегічним розвитком ІАМП показав, що місією ІАМП України повинно стати підвищення конкурентоспроможності національної інноваційної продукції на міжнародних ринках.

*Таблиця 2.6*

**Обсяги витрат на інноваційну діяльність машинобудівними підприємствами України (складено за даними [149-154])\***

Статті витрат	Докризовий період		Кризовий період	Післякризовий і період стагнації економіки			
	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.
Внутрішні НДР, млн. грн.	519,5	408,0	472,4	632,9	656,9	627,2	1034,6
Зовнішні НДР, млн. грн.	95,4	133,9	102,7	58,5	96,8	129,2	178,0
Придбання машин, обладнання, млн. грн.	888,9	1264,1	815,9	1008,0	1248,6	1243,5	1015,7
Інші зовнішні знання, млн. грн.	28,8	38,8	16,2	34,2	42,2	26,4	27,4
Інші, млн. грн.	1040,8	155,7	598,8	808,0	687,1	1052,8	1334,4
Всього, млн. грн.	2573,4	3000,5	2006,0	2541,6	2731,6	3079,1	3590,0

\* - до 2007 р. велась інша форма статистичної звітності

Основним завданням стратегічного управління повинно стати формування стратегічних можливостей, здатних забезпечити ріст конкурентоспроможності, прибутковості та підвищення ефективності управління з урахуванням кризових тенденцій у галузі.

Проаналізуємо тенденції розвитку макросередовища, зокрема зовнішнього середовища непрямого впливу, де функціонують машинобудівні підприємства.

Фактори, що його формують аналізуються як загально-економічні тенденції життя країни. Оцінимо параметри макросередовища за допомогою даних таблиці В.1 додатків, складеної на основі інформації, отриманої за статистичними спостереженнями.

Аналіз динаміки основних показників макросередовища в період 2009-2013 рр., що впливають на діяльність ІАМП показує наявність як сприятливих змін окремих показників (зростання ВВП на 1 особу населення, середньомісячної номінальної заробітної плати, відносно зниження рівня безробіття, відносна цінова стабілізація, зростання обсягу зовнішньої торгівлі), так й несприятливих (скорочення темпів зростання ВВП, скорочення чисельності населення, скорочення темпів зростання прямих іноземних інвестицій, в період 2011-2013 рр. падіння обсягів реалізації промислової продукції та зниження фінансових результатів промислових підприємств до оподаткування, нестабільність показників реальної заробітної плати працівників, значне негативне сальдо зовнішньої торгівлі товарами, відсутність інфляційних процесів в період 2012-2013 рр., політика державного регулювання (фіксації) валютного курсу).

Прогноз зміни основних показників макросередовища на період 2014-2016 рр., що впливають на діяльність ІАМП, який було здійснено методом експоненціального згладжування (результати якого наведено у додатку В), вказує на подальше формування несприятливих умов для реалізації інноваційних стратегій машинобудівними підприємствами на внутрішньому ринку, що призведе до відтоку найкращих вітчизняних товарів за кордон. Результати оцінки факторів макросередовища та напрям їх впливу узагальнено в табл. В.2 додатків.

Отже, позитивний вплив на діяльність ІАМП здебільшого здійснюють такі фактори як природні та науково-технічні. Вплив інших факторів залежить від конкретних обставин та поточних умов середовища. Найбільшу роль відіграють економічні фактори, які є передумовою успішного розвитку підприємства, однак інфляційні процеси, податкове навантаження, скорочення темпів зростання ВВП сприяють зниженню економічної ефективності. Організаційно-економічна структура

підприємств повинна бути побудована таким чином, щоб була можливість гнучко реагувати на всі зміни і використовувати їх лише на користь підприємства.

Оцінимо стан сфери функціонування та розвитку ІАМП за допомогою даних аналітичної таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Характеристика стадій життєвого циклу галузі інноваційно активних машинобудівних підприємств [188]**

Чинник	Стадія життєвого циклу галузі			
	Народження	Зростання	Зрілість	Спад
Темпи росту	Не визначений	<b>Вищий за темп росту ВВП</b>	Нижчий за темп росту ВВП	Від’ємний
Продуктова лінія	Базова	Різноманітна	<b>Оновлена</b>	Звужується
Число конкурентів	Зростаюче	Велике і зростаюче	<b>Незначне (постійні конкуренти)</b>	Скорочується
Розподіл ринку	Фрагментарний	<b>Фрагментарний (кілька лідерів)</b>	Концентрація	Подальша концентрація
Стабільність ринку	Непостійна	<b>Позиції лідерів змінюються</b>	Лідери, що закріпилися	Висока
Постійність споживачів	Відсутня	Деяка агресивність покупців	<b>Визначені купівельні переваги</b>	Висока
Стартові бар’єри	Відсутні	Досить низькі	<b>Високі</b>	Дуже високі
Технологія	Розробка продукту	Розширення продуктової лінії	<b>Оновлення продуктової лінії</b>	Мінімально необхідна

За даними характеристиками сфера діяльності ІАМП перебуває на перехідному циклі від зростання до зрілості. Темп росту ринку ІАМП значно вищий за темп росту ВВП, так у 2013 році в порівнянні з 2012 ВВП України зріс на 2,3 %, тоді як випуск і реалізація продукції інноваційно активними підприємствами машинобудування на 16,2 % (див. дані табл. 2.2 і 2.5); 60,8 % підприємств досліджуваної сфери впроваджували інноваційні види продукції [149, с. 201], тобто продуктова лінія підприємств оновлена.

Сектор характеризує наявність постійних конкурентів, серед яких, як правило, перебуває декілька лідерів. Так, за дослідженнями лабораторії високотехнологічного підприємництва [183] провідними підприємствами машинобудування, що виготовляють високотехнологічну продукцію за даними на 2013 р. є ПАТ “Запорізький автомобілебудівний завод”, корпорація “Богдан”, ПАТ “Новокраматорський машинобудівний завод”, ПАТ “Турбоатом”, АТ “Мотор Січ”,

компанія “Corum Group”, ПАТ “АвтоКрАЗ”, ПАТ “Луганськтепловоз”, ДП “Антонов”, АТ “Крюківський вагонобудівний завод”. При розробці рейтингу враховані такі складові як впровадження підприємствами сучасних підходів до управління маркетингом, діяльність з управління ланцюгами постачання, присутність та успішність збуту на висококонкурентних зарубіжних ринках, ефективна політика науково-технічного розвитку виробництва, привабливість підприємств для інвестицій. Позиції лідерів змінюються. Так, наприклад, за версією журналу Forbes [183] до списку 200 найбільших компаній України в 2012 році входило п’ятнадцять підприємств машинобудівної галузі, серед яких лідерами у 2013 р. лишилось лише 7 машинобудівних підприємств.

Щодо постійності споживачів, то для них характерні визначені купівельні переваги. Стартові бар’єри у дану галузь високі, особливо це стосується розміру капіталовкладень та використовуваних технологій. Високі технології спрямовані на розширення продуктової лінійки ІАМП.

Загалом слід відмітити, що в рейтингу країн світу за індексом інновацій 2014 року [289] лідирують такі країни як Швейцарія, Великобританія, Швеція, Фінляндія, Нідерланди, США, Сінгапур, Данія, Люксембург, Гонконг; Молдова займає 43 місце, Польща – 45, Росія – 49, Білорусь – 58, Армєнія – 65, Грузія – 74, Казахстан – 79 місце (дослідження охоплює 143 країни). Україна за Глобальним індексом інновацій посіла 63 місце, що на 8 позицій краще порівняно з 2013 р. і повторює місце в період 2012 року.

Для визначення стану розвитку ІАМП України було проведено аналіз факторів зовнішнього середовища за допомогою PEST-аналізу, який призначений для виявлення політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) і технологічних (T – technological) аспектів зовнішнього середовища, результати якого відображено в табл. 2.8.

За результатами PEST-аналізу можна зробити такі висновки щодо впливу зовнішніх чинників на діяльність ІАМП та можливості щодо реалізації ними стратегій.

**PEST-аналіз ІАМП України (проведено автором за даними [163; 70, с. 19; 71, с. 8; 149, с. 201, 213, 240, 246; 289])**

Економічні фактори	Соціальні фактори
<ul style="list-style-type: none"> <li>- призупинення темпів зростання ВВП;</li> <li>- збільшення кількості фінансово неспроможних підприємств в галузі машинобудування (до 34,9 %);</li> <li>- недостатня ефективність державного управління (109 місце у світі) і регуляторного контролю (115 місце у світі);</li> <li>- несприятливе бізнес-середовище (122 місце у світі);</li> <li>- ускладнений режим сплати податків (119 місце у світі);</li> <li>- недостатня енергоефективність та екологічність виробництв (117 та 86 місце у світі);</li> <li>- низькі темпи формування капіталів (121 місце у світі);</li> <li>- недостатній рівень конкуренції на внутрішньому ринку (101 місце у світі);</li> <li>- низький рівень розвитку кластерів (126 місце у світі).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- скорочення чисельності фахівців і робітників на досліджуваних підприємствах;</li> <li>- низька мотивація праці працівників (середньомісячна зарплата наприкінці 2013 р. 3-3,7 тис. грн., тобто нижче, ніж в середньому по промисловості – 4,1 тис. грн.);</li> <li>- недооцінювання ролі ІАМП як основи соціальної захищеності та каталізатора економічного зростання в країні;</li> <li>- нестача інженерних кадрів як наслідок їх низької престижності та фахівців ІТ як наслідок їх обмеженості на ринку праці;</li> <li>- ЗМІ не приділяють належну увагу проблемам машинобудування і сучасних прогресивних принципів діяльності підприємств;</li> <li>- низька престижність праці у виробничій сфері;</li> <li>- значний розрив між рівнем заробітної плати і рівнем потреб працівника;</li> <li>- відток кваліфікованих інженерних кадрів.</li> </ul>
Політичні фактори	Технологічні фактори
<ul style="list-style-type: none"> <li>- понад 90,7 % досліджуваних підприємств машинобудування є приватизованими, що виключає можливість державного регулювання їх діяльності за наявності Концепції Загальнодержавної цільової програми розвитку промисловості;</li> <li>- необхідність одночасного додержання норм СОТ і ЄС у законодавчій і нормативній діяльності щодо імпорту-експорту машинобудівної продукції;</li> <li>- колосальна політизація суспільства;</li> <li>- високий ступінь недовіри суспільства до влади та її органів;</li> <li>- в зв'язку із політичним протистоянням можливість введення економічних санкцій по відношенню до машинобудівних підприємств України.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Україна не є лідером у передових напрямках науки машинобудування (за показником Глобального індексу інновацій у 2014 р. Україна посідає 63 місце серед 142 країн);</li> <li>- продукція, що випускається, у більшості випадків є новою не для ринків, а для підприємства (співвідношення зберігається на рівні 21: 79);</li> <li>- більшість обсягів виробництва продукції припадає на III і IV технологічні уклади;</li> <li>- незначна частка машинобудівних підприємств, які створюють і використовують передові технології (27,5 %);</li> <li>- значний термін упровадження нових технологій (60 % передових технологій мають термін впровадження від 4 до 10 і більше років);</li> <li>- залежність від постачань вузлів, деталей та комплектуючих з інших країн;</li> <li>- використання новітніх технологій для активного впровадження інновацій (60,8 % підприємств впроваджували інноваційні види продукції).</li> </ul>

З чинних політичних факторів впливає, що бюджетні засоби на реалізацію інноваційних і антикризових стратегій буде обмежено, можливості законодавчого, нормативного, митного та іншого регулювання обмежено рамками норм СОТ чи ЄС, існуюче військово-політичне протистояння на листопад 2014 року між Україною і Росією, анексія Криму створюють додаткові обмеження на формування сприятливого інноваційно-інвестиційного середовища.

З виділених економічних факторів впливає, що для розвитку внутрішнього ринку і збільшення питомої ваги реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої продукції галузі необхідно поліпшити умови бізнес-середовища шляхом підвищення ефективності державного управління та регуляторного контролю, спрощення режиму оподаткування інноваційної діяльності, створення умов для підвищення інвестиційної привабливості галузі та розвитку кластерних утворень.

З чинних соціальних факторів впливає, що потрібно підняти статус саме ІАМП, а також рівень заробітної плати як мінімум до середнього по галузі машинобудування (з 3,0-3,7 до 4,1 тис. грн.) і тим самим сформувати умови для забезпечення інноваційного машинобудування висококваліфікованими кадрами.

З встановлених технологічних факторів впливає, що потрібно кардинально змінити вектори інноваційної політики, спрямувавши їх на активізацію інноваційних процесів на підприємствах, які належать до IV і V технологічних укладів, куди власне й відносять ІАМП, підвищення рівня створення та використання передових технологій, оцінити інноваційні можливості машинобудівних підприємств та розробити на цій основі заходи з підвищення інноваційної активності, розробити і реалізувати програми дій з відновлення активної частини основних фондів, популяризувати і стимулювати впровадження сучасних методів менеджменту.

Таким чином, результати аналізу діяльності ІАМП свідчать, що обсяги реалізації ними інноваційної продукції починаючи з 2005 року неухильно зростають, понад 70 % такої продукції у післякризовий період йде на експорт, фінансування інноваційної діяльності підприємствами даної галузі здійснюється

переважно власними коштами (77 %), обсяг витрат на інноваційну діяльність є найвищим показником серед інших видів промислової діяльності. В цілому це свідчить про зміцнення інноваційного і науково-технологічного потенціалу машинобудівних підприємств, зосередження фінансових та інтелектуальних ресурсів на сучасних напрямках інноваційного розвитку. Водночас, у 2013 р. спостерігається погіршення усіх показників інноваційної діяльності та виникнення нових загроз.

Водночас, зміцненню інноваційного і науково-технологічного потенціалу машинобудівних підприємств, зосередженню фінансових та інтелектуальних ресурсів на сучасних напрямках інноваційного розвитку, сприятиме [71, с. 61]: поглиблення і розширення напрямів міждержавного кооперування для більш повного використання виробничого, інноваційного та науково-технологічного потенціалу підприємств машинобудівної промисловості; створення потужних інтегрованих національних науково-виробничих об'єднань, здатних концентрувати ресурси на розробці перспективних зразків машинобудівної техніки, забезпечувати високу ефективність використання таких ресурсів та спроможних інтегруватись у світові ланки з виробництва та збуту інноваційних товарів; приведення системи підготовки технічних та наукових фахівців у галузі машинобудування у відповідність з потребами роботодавців; зміцнення зв'язків між галузевими науково-дослідними установами та технологічними підрозділами машинобудівного сектору у вирішенні проблем створення нових матеріалів і технологій, пошуку і реалізації оригінальних ідей щодо створення вітчизняних брендів у відповідності до тенденцій розвитку світового машинобудування; проведення на державному рівні патентно-кон'юнктурних та маркетингових досліджень на внутрішньому та зовнішньому ринках інтелектуальних та науково-технічних ресурсів з метою визначення перспективних сфер НДДКР у виробництві продукції машинобудування, потенційної конкурентної продукції та передбачення майбутнього споживчого попиту на таку продукцію.

Результати досліджень мають стати основою інформаційної підтримки ІАМП щодо визначення та обґрунтування подальших напрямів управління стратегічними можливостями.



## **2.2. Діагностика зміни стратегічних можливостей машинобудівних підприємств**

Розробка та прийняття високоефективних управлінських рішень на підприємствах, здатних забезпечити виконання поставлених довгострокових завдань неможливе поза виконання діагностичних процедур, які додають необхідної обґрунтованості та раціональності управлінським процесам. Такі рішення є основою розробки ефективної стратегії, здатної об'єднати ресурси, можливості, компетенції та резерви для вирішення такого актуального завдання як покращення використання стратегічних можливостей підприємства.

З позицій управління стратегічними можливостями підприємства діагностика стратегічних можливостей ІАМП повинна виявити, на скільки підприємства використовують свої реалізовані та потенційні стратегічні можливості, які безпосередньо пов'язані з ефективністю впроваджуваних стратегій та процесами прийняття стратегічних рішень менеджерами досліджуваних підприємств.

Загальний підхід щодо діагностування стратегічними можливостями підприємства повинен включати наступні етапи.

*Перший етап* – визначення об'єкта, суб'єктів, завдання діагностики стратегічних можливостей.

Для подальшого здійснення діагностики стратегічних можливостей серед усієї сукупності інноваційно-активних підприємств (397 одиниць) нами відібрані галузі за КВЕД (розділи), які пов'язані з безпосереднім машинобудуванням (26 – виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції, 27 – виробництво електричного устаткування, 28 – виробництво машин і устаткування, 29 – виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів, 30 – виробництво інших транспортних засобів, 33 – ремонт і монтаж машин і устаткування; та інші).

Уточнюючими критеріями подальшого вибору виступили: масштаби діяльності (фактичні обсяги виробництва та реалізації продукції та чисельність персоналу); географічна репрезентативність; доступність інформації. В якості основного показника відбору прийнято обсяги реалізації продукції, які мають перевищувати 100 млн. грн.

В результаті було обрано 30 ІАМП, серед яких значна частина входить до 50 найкращих високотехнологічних машинобудівних підприємств за критеріями: впровадження сучасних підходів до управління маркетингом, діяльність з управління ланцюгами постачання, присутність та успішність збуту на висококонкурентних зарубіжних ринках, ефективна політика науково-технічного розвитку виробництва, привабливість для інвестування.

Інформація щодо даних підприємств подана у додатку Г.

Суб'єктами такого процесу можуть виступати як керівники зазначених підприємств, зацікавлені у вивченні стратегічних можливостей, так і сторонні особи – інвестори, кредитори, відповідні міністерства й відомства, що визначають напрямки розвитку промислової політики України тощо.

Завданнями діагностики стратегічних можливостей є виявлення рівня їх використання для кожного досліджуваного машинобудівного підприємства з метою подальшої розробки заходів щодо поліпшення існуючої ситуації.

Видами стратегічних можливостей, що діагностуються є реалізовані та потенційні.

*Другий етап* оцінювання результатів діагностування стратегічних можливостей підприємства можна поділити на наступні підетапи: визначення джерел та періодичності збирання інформації; збирання інформації про результати діяльності машинобудівного підприємства за декілька періодів; формування системи показників, обчислення реалізованих і потенційних стратегічних можливостей та встановлення рівня їх використання для досліджуваних підприємств.

*Визначення джерел та періодичності збирання інформації.* Вибір надійних джерел інформації уможливорює достовірність отриманих результатів запропонованого методу, тобто за відповідним проходженням установлених етапів можна визначити управлінські технології, які забезпечують відповідний рівень використання стратегічних можливостей підприємства. Джерелами інформації для розрахунку показників ІАМП за 2009-2013 рр. є дані бухгалтерської та фінансової звітності підприємств, а також інші дані, взяті із загальнодоступних інформаційних

мереж – сайтів Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку України “Stock Market” та “Smida”, а також “Ескрін” [62-64].

Керівництво підприємств може встановлювати періодичність збирання інформації самостійно, але не рідше, ніж один раз на рік.

*Збирання інформації про результати діяльності за декілька періодів.* Під час дослідження слід встановлювати значні періоди дослідження, зважаючи на той факт, що стратегічні цілі можуть встановлюватись на період 3-5 років і більше.

*Формування системи показників та їх обчислення, які характеризують виділені компоненти стратегічних можливостей.* Система показників, які використовуються для оцінювання використання реальних стратегічних можливостей досліджуваних підприємств, обґрунтована у розділі 1.2 та зведена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Комплекс показників за компонентами стратегічних можливостей  
машинобудівних підприємств (узагальнено автором)**

Компонента	Назва показника
Виробнича	Коефіцієнт собівартості
	Фондовіддача
	Рентабельність продукції
	Продуктивність праці
Фінансова	Коефіцієнт автономії
	Коефіцієнт фінансової стабільності
	Коефіцієнт потоку
	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів
Маркетингова	Рентабельність продажу
	Коефіцієнт затовареності готовою продукцією
	Ефективність логістичного сервісу на підприємстві
	Віддача маркетингових досліджень
Інноваційно-організаційна	Індекс росту виручки від реалізації інноваційної продукції
	Віддача нематеріальних активів
	Рентабельність капіталу підприємства
	Віддача управлінського персоналу
Зовнішня	Показник ринкових можливостей
	Показник соціальних можливостей
	Показник зовнішньоекономічних можливостей
	Показник інвестиційних можливостей

Об’єктивна оцінка використання стратегічних можливостей підприємства не може ґрунтуватися на довільному наборі показників. Тому вибір показників

зумовлюється тим, що усі вони в комплексі визначають ресурсні складові можливостей підприємств, враховують основні вимоги до їх вибору та характеризують кожну з компонент використання стратегічних можливостей машинобудівного підприємства.

Порядок обчислення запропонованих показників подано у додатку Д.

Подальша діагностика стратегічних можливостей підприємств базується на розрахунку таксономічних показників.

Алгоритм визначення таксономічного показника можна представити у вигляді наступних етапів:

1. Побудова матриці спостережень оціночних показників використання стратегічних можливостей досліджуваних підприємств, загальний вигляд якої подано нижче:

$$X_{mn} = \begin{pmatrix} X_1 \\ X_2 \\ \dots \\ X_i \\ \dots \\ X_m \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1j} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2j} & \dots & x_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{i1} & x_{i2} & \dots & x_{ij} & \dots & x_{in} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{m1} & x_{m2} & \dots & x_{mj} & \dots & x_{mn} \end{pmatrix}, \quad (2.1)$$

де  $m$  – число одиниць  $n$ -вимірного простору, що дорівнює кількості рядків матриці;

$n$  – число ознак кожної одиниці, що дорівнює кількості стовпців матриці;

$x_{ij}$  – значення ознаки за номером  $j$ , для одиниці за номером  $i$ .

Представлені в матриці ознаки необхідні для опису різних властивостей об'єкту та між собою неспівставні, мають різні одиниці вимірювання. Перелік показників для оцінки подано у таблиці 2.9.

2. Стандартизація значень оціночних показників і побудова відповідної матриці.

Неоднорідність використовуваних для дослідження показників вимагає приведення їх до стандартизованого вигляду. Фактично це означає, що всі показники слід привести до одного числового безрозмірного інтегрального, значення якого перебуватимуть у певному діапазоні (наприклад, стандартним вважається в межах від  $[0; 1]$ , допустимими  $[-1; 1]$  або  $[-3; 3]$ ). Така стандартизація

дозволяє уникнути розбіжностей з одиницями виміру. Одночасно відбувається вирівнювання дисперсії та значень ознак.

Проводиться стандартизація ознак, за якої значення показника замінюється коефіцієнтом, що характеризує відношення відхилення кожної конкретної ознаки до середнього значення ознаки за усіма об'єктами до середньоквадратичного (стандартного) відхилення за кожною ознакою. Математично дане перетворення має наступний вигляд:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_j}{s_j}, \quad (2.2)$$

де  $z_{ij}$  – стандартизоване значення ознаки  $j$  для  $i$ -го об'єкта;

$x_{ij}$  – значення ознаки  $j$  для  $i$ -го об'єкта;

$\bar{x}_j$  – середньоарифметичне значення ознаки  $j$ ;

$s_j$  – стандартне відхилення ознаки  $j$ .

Середньоарифметичне значення ознаки  $j$  розраховується за формулою:

$$\bar{x}_j = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_{ij}, \quad (2.3)$$

де  $n$  – кількість об'єктів, що досліджується.

Стандартне відхилення за кожною взятою ознакою розраховується наступним чином:

$$s_j = \left[ \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_{ij} - \bar{x}_j)^2 \right]^{\frac{1}{2}}. \quad (2.4)$$

### 3. Визначення вектору-еталону з метою подальшого дослідження.

Надалі, опісля стандартизації показників здійснюється диференціація їхніх ознак на стимулятори й дестимулятори, адже кожен показник, що використовується у певній моделі взмозі чинити як загальний позитивний (стимулюючий), так і деструктивний (дестимулюючий) вплив на загальний рівень розвитку об'єкта. Стимуляторами у нашому випадку виступають показники фондівіддачі, рентабельності продукції, продуктивності праці, абсолютної ліквідності, оборотності оборотних засобів тощо, а дестимуляторами – витрати на виробництво

одиниці продукції та затовареність готовою продукцією. Такий поділ виступає базою для побудови вектора-еталона.

Для наочності координати вектора-еталона розміщують під стовпцями матриці стандартизованих ознак.

4. Визначення відстаней між стандартизованими значеннями та значеннями вектора-еталона.

Завершальною процедурою виступає формування матриці відстаней, на основі якої визначається місцезнаходження кожного встановленого об'єкта в сукупності досліджуваних. Відстань за кожною ознакою об'єкта розраховується наступним чином:

$$C_{io} = \left[ \sum_{j=1}^n (Z_{ij} - Z_{oj})^2 \right]^{\frac{1}{2}}, \quad (2.5)$$

де  $Z_{ij}$  – стандартизоване значення  $j$ -го показника в період часу  $i$ ;

$Z_{oj}$  – стандартизоване значення  $i$ -го показника в еталоні.

5. Розрахунок проміжних параметрів і кінцевих показників таксономії.

Елементи матриці відстаней слугують базою для проведення остаточних розрахунків проміжних параметрів і кінцевого показника таксономії. Так:

$$d_i = 1 - \frac{C_{io}}{C_o}. \quad (2.6)$$

$$C_o = \overline{C_o} + 2S_o; \quad (2.7)$$

$$\overline{C_o} = \frac{1}{n} \times \sum_{i=1}^n C_{io}; \quad (2.8)$$

$$S_o = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (C_{io} - \overline{C_o})^2}. \quad (2.9)$$

Модифікований таксономічний показник  $d_i$  використання стратегічних можливостей машинобудівного підприємства інтерпретується так: рівень тим вищий, чим ближче значення показника до одиниці.

Вихідні дані для розрахунку показників використання реальних стратегічних можливостей досліджуваних підприємств подано в додатку Е.

З метою встановлення сукупності показників, які можуть бути обрані в якості ключових для подальшого дослідження стратегічних можливостей ІАМП серед встановлених емпіричним шляхом нами було проведено їх попередній відбір на основі статистичної значущості досліджуваних показників. Для цього були розраховані середнє геометричне значення коефіцієнтів парної кореляції та значення t-критерію Стюдента для кожного попередньо обраного параметра.

Результати розрахунків за показниками кожної компоненти стратегічних можливостей ІАМП зведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

**Попередній відбір показників діагностики на основі їх статистичної значущості  
(розраховано автором за допомогою пакета програм STATISTICA 10.0)**

Назва індикатора	Позначення індикатора в моделі	Середнє геометричне значення коефіцієнтів	Розрахункове значення t-критерію Стюдента
Коефіцієнт собівартості	I1	0,082	3,009
Фондовіддача	I2	0,076	3,073
Рентабельність продукції	I3	0,064	2,714
Продуктивність праці	I4	0,048	2,493
Коефіцієнт автономії	I5	0,206	5,729
Коефіцієнт фінансової стабільності	I6	0,067	2,818
Коефіцієнт потоку	I7	0,098	3,551
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	I8	0,110	3,524
Рентабельність продажу	I9	0,067	3,101
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	I10	0,119	3,806
Ефективність логістичного сервісу на підприємстві	I11	0,102	3,891
Показник віддачі маркетингових досліджень	I12	0,067	2,747
Показник росту виручки від реалізації інноваційної продукції	I13	0,045	2,114
Показник віддачі нематеріальних активів	I14	0,059	2,654
Показник рентабельності капіталу підприємства	I15	0,099	3,452
Показник віддачі управлінського персоналу	I16	0,154	4,556
Показник ринкових можливостей	I17	0,085	3,410
Показник соціальних можливостей	I18	0,119	4,035
Показник зовнішньоекономічних можливостей	I19	0,081	3,264
Показник інвестиційних можливостей	I20	0,097	3,459

У додатках подана транспонована матриця показників (табл. Ж.1), використана для побудови матриці коефіцієнтів парної кореляції ознак (табл. Ж.2). Для подальшого аналізу відібрані ті з показників (табл. Ж.3), для яких розрахункове значення t-критерію Стюдента не нижче межі статистичної

вірогідності (2,101 при кількості спостережень 150) за рівня ймовірності 95 %. Встановлено, що 20 із 20 показників є статистично значущими. В той же час, обрані фактори не повинні бути мультиколінеарними, тобто між усіма показниками не має бути кореляційного зв'язку, про що і свідчать дані табл. Ж.2 додатків.

Встановити рівень використання стратегічних можливостей досліджуваних ІАМП можливо лише за допомогою порівняльного підходу, здійснення розрахунку модифікованого таксономічного показника за розглянутою вище методикою. Матриця спостережень оціночних показників, матриця стандартизованих значень, координати вектору-еталону, а також проміжні розрахункові значення, прямий та модифікований показник використання стратегічних можливостей представлено у додатку К.

Підсумкові результати розрахунку використання реальних стратегічних можливостей ІАМП України подано у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Показники використання реальних стратегічних можливостей ІАМП  
(розраховано автором)**

Назва підприємства	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.
1	2	3	4	5	6
ПАТ “Азовзагальмаш”	0,162	0,206	0,209	0,127	0,126
ПАТ “Мотор Січ”	0,255	0,215	0,164	0,188	0,223
ПАТ “Дніпровагонмаш”	0,184	0,169	0,284	0,275	0,178
ПАТ “Луганськтепловоз”	0,093	0,084	0,116	0,129	0,188
ПАТ “Кременчуцький сталеливарний завод”	0,123	0,165	0,106	0,108	0,111
ПАТ “Турбоатом”	0,217	0,235	0,167	0,174	0,216
ПАТ “Дизельний завод”	0,069	0,112	0,135	0,097	0,009
ПАТ “Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування “Насосенергомаш”	0,216	0,308	0,122	0,124	0,202
ПАТ “Норд”	0,162	0,284	0,060	0,033	0,088
ПАТ “Харківський підшипниковий завод”	0,174	0,116	0,086	0,054	0,013
АТ “СКФ Україна” (публічне)	0,169	0,219	0,132	0,139	0,195
ПАТ “Автокраз”	0,072	0,171	0,024	0,043	0,097
ПАТ “Дніпропетровський стрілочний завод”	0,183	0,104	0,159	0,240	0,129
ПАТ “ФЕД”	0,378	0,065	0,182	0,200	0,213
ПАТ “Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе”	0,271	0,168	0,090	0,145	0,101
ДП “Луцький ремонтний завод “Мотор”	0,246	0,183	0,172	0,185	0,157
ПАТ “Гідросила”	0,172	0,167	0,100	0,121	0,131
ПАТ “Дніпропетровський агрегатний завод”	0,113	0,213	0,052	0,103	0,146
ДП “АСЗ №1” АТ “АК “Богдан Моторс”	0,047	0,195	0,006	0,008	-0,026



Продовж. табл. 2.11

1	2	3	4	5	6
ПАТ “Карлівський машинобудівний завод”	0,118	0,151	0,052	0,144	0,112
ПАТ “Завод “Фіолент”	0,210	0,256	0,096	0,122	0,183
ПАТ “Дніпропетровський завод прокатних валків”	0,143	0,105	0,105	0,118	0,078
ПАТ “Вовчанський агрегатний завод”	0,249	0,094	0,170	0,159	0,195
ПАТ “Верхньодніпровський машинобудівний завод”	0,108	-0,117	0,119	0,135	0,169
ПАТ “Елміз”	0,146	0,292	0,074	0,140	0,137
ПАТ “Маяк”	0,195	0,206	0,093	0,075	0,112
ПАТ “Чернігівський завод радіоприладів “Чезара”	0,144	0,215	0,049	0,085	0,087
ПАТ “Науково-виробниче акціонерне товариство “Вндікомпресормаш”	0,088	0,169	0,107	0,104	0,094
ПАТ “Феодосійська суднобудівна компанія “Море”	-0,022	0,084	0,161	0,073	0,156
ПАТ “Хорольський механічний завод”	0,355	0,165	0,225	0,314	0,309

(розраховано автором за даними фінансової звітності інноваційно активних машинобудівних підприємств)

Інтерпретація та аналіз результатів оцінювання здійснюється на основі визначення рівня використання стратегічних можливостей підприємств за шкалою інтервалів інтегрального показника.

Враховуючи, що розкид значень показника виходить за межі стандартного діапазону [0; 1], для вирішення поставленого завдання доцільно використати метод групування отриманих даних. У загальному вигляді процес групування включає декілька етапів [6, с. 319]:

1. Вибір ознаки, що групується. Ознакою, що буде покладена в основу групування, виступає інтегральний показник, оскільки його значення в подальшому дослідженні буде використано як інформативна база для оцінювання управління стратегічними можливостями підприємства.

2. Визначення кількості груп (інтервалів показника).

Число груп можна знайти за допомогою формули Стерджесса:

$$n = 1 + 3,322 \times \text{Log } N, \quad (2.10)$$

де  $n$  – чисельність сукупності.

Таким чином

$$n = 1 + 3,322 \times \text{Log } 150 = 8,229.$$

Виходячи з даних таблиці 2.11 (інтегральний рівень використання стратегічних можливостей інноваційно активних машинобудівних підприємств), проведено розрахунок розміру рівного інтервалу за формулою:

$$I_{\text{інт. показн.}} = (I_{\text{max}} - I_{\text{min}}) / n; \quad (2.11)$$

$$I_{\text{інт. показн.}} = 0,378 - (-0,117) / 8 = 0,062.$$

Для спрощення та одночасно більш змістовного подання результатів дослідження методом суміщення однотипних результатів приймаємо 4 групи інтервалів показників із розмежуванням груп на 0,124.

У таблиці 2.12 представлено розподіл рівнів використання реальних стратегічних можливостей машинобудівних підприємств за отриманими інтервалами інтегрального показника.

Таблиця 2.12

**Інтерпретація значень інтегрального показника використання реальних стратегічних можливостей машинобудівних підприємств (розроблена автором)**

Рівень використання стратегічних можливостей підприємства	Значення інтегрального показника	Ступінь відповідності характеристик максимальним значенням
Високий	(0,248; 0,378]	Параметри наближаються до максимальних або знаходяться на рівні достатньо високих значень
Достатній	(0,124; 0,248]	Більша частина параметрів знаходиться на достатньому/ задовільному рівні
Низький	(0; 0,124]	Більша частина параметрів знаходиться на низькому рівні
Критичний	[-0,124; 0]	Значна частина параметрів знаходиться на критичному рівні

Дана шкала дозволяє оцінити рівень використання стратегічних можливостей ІАМП у різні досліджувані періоди та виявити динаміку процесів і ефективність управління ними. Результати подано у таблиці 2.13.

Серед 150 спостережень використання стратегічних можливостей ІАМП до високого рівня належать 13 спостережень (8,67 %), до достатнього рівня – 73 (48,67 %), до низького рівня – 61 (40,66 %), до критичного рівня – 3 (2,0 %). Станом на кінець 2013 року лише одне підприємство володіє порівняно високим рівнем використання стратегічних можливостей – ПАТ “Хорольський механічний завод”, яке зберігало його впродовж 3 з 5 років. Так само одне підприємство характеризує

критичний рівень використання стратегічних можливостей – ДП “АСЗ №1” АТ “АК “Богдан Моторс”. Для 17 з 30 підприємств характерний достатній та для 11 – низький рівень використання стратегічних можливостей.

Таблиця 2.13

**Результати оцінювання використання реальних стратегічних можливостей  
ІАМП\* (здійснена автором)**

Назва підприємства	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.
ПАТ “Азовзагальмаш”	Д	Д	Д	Д	Д
ПАТ “Мотор Січ”	В	Д	Д	Д	Д
ПАТ “Дніпровагонмаш”	Д	Д	В	В	Д
ПАТ “Луганськтепловоз”	Н	Н	Н	Д	Д
ПАТ “Кременчуцький сталеливарний завод”	Н	Д	Н	Н	Н
ПАТ “Турбоатом”	Д	Д	Д	Д	Д
ПАТ “Дизельний завод”	Н	Н	Д	Н	Н
ПАТ “Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування “Насосенергомаш”	Д	В	Н	Н	Д
ПАТ “Норд”	Д	В	Н	Н	Н
ПАТ “Харківський підшипниковий завод”	Д	Н	Н	Н	Н
АТ “СКФ Україна” (публічне)	Д	Д	Д	Д	Д
ПАТ “Автокраз”	Н	Д	Н	Н	Н
ПАТ “Дніпропетровський стрілочний завод”	Д	Н	Д	Д	Д
ПАТ “ФЕД”	В	Н	Д	Д	Д
ПАТ “Сумське машинобудівне науково- виробниче об’єднання ім. М.В. Фрунзе”	В	Д	Н	Д	Н
ДП “Луцький ремонтний завод “Мотор”	Д	Д	Д	Д	Д
ПАТ “Гідросила”	Д	Д	Н	Н	Д
ПАТ “Дніпропетровський агрегатний завод”	Н	Д	Н	Н	Д
ДП “АСЗ №1” АТ “АК “Богдан Моторс”	Н	Д	Н	Н	К
ПАТ “Карлівський машинобудівний завод”	Н	Д	Н	Д	Н
ПАТ “Завод “Фіолент”	Д	В	Н	Н	Д
ПАТ “Дніпропетровський завод прокатних валків”	Д	Н	Н	Н	Н
ПАТ “Вовчанський агрегатний завод”	В	Н	Д	Д	Д
ПАТ “Верхньодніпровський машинобудівний завод”	Н	К	Н	Д	Д
ПАТ “Елміз”	Д	В	Н	Д	Д
ПАТ “Маяк”	Д	Д	Н	Н	Н
ПАТ “Чернігівський завод радіоприладів “Чезара”	Д	Д	Н	Н	Н
ПАТ “Науково-виробниче акціонерне товариство “Вндікомпресормаш”	Н	Д	Н	Н	Н
ПАТ “Феодосійська суднобудівна компанія “Море”	К	Н	Д	Н	Д
ПАТ “Хорольський механічний завод”	В	Д	Д	В	В

\* Примітка. В – високий рівень; Д – достатній рівень; Н – низький рівень; К – критичний рівень.

Упродовж 2009-2013 років жодне підприємство не поліпшувало використання стратегічних можливостей впродовж усього періоду, лише два – ПАТ

“Луганськтепловоз” і ПАТ “ФЕД” – протягом 4 років. ПАТ “Харківський підшипниковий завод” характеризує постійне погіршення використання стратегічних можливостей. Для 18 підприємств характерне нарощування даного показника впродовж 3 років, але у різні періоди, для 9 підприємств – протягом 2 років.

Охарактеризуємо динамізм використання стратегічних можливостей та його вплив на величину чистого прибутку для окремих досліджуваних підприємств, в першу чергу тих, які характеризує найбільша виробнича потужність, а також тих, які відіграють важливу роль у формуванні потенціалу окремо узятото регіону України.

Для ПАТ “Азовзагальмаш” (основний вид діяльності – виробництво залізничних локомотивів і рухомого складу) незважаючи на достатній рівень використання стратегічних можливостей в період 2009-2011 рр. збільшило збитки (від -204306 тис. грн. у 2009 році до -418063 тис. грн у 2013 році), що відбувалось в основному за рахунок зниження автономії та фінансової стабільності, а також нерентабельності продукції, як наслідок надмірних витрат на її виробництво. Тобто не підготовлене з виробничих, фінансових і маркетингових позицій підприємство, намагаючись за рахунок потужного інноваційно-організаційного потенціалу та ринкових, зовнішньоекономічних й інвестиційних переваг вирішити свої фінансові проблеми, втратило фінансову рівновагу та під значним тиском конкурентів понесло колосальні збитки.

ПАТ “Мотор Січ”, спеціалізацією якого є розробка та виробництво газотурбінних двигунів для військової та цивільної авіації, є одним із найбільш потужних ІАМП. Упродовж 2009-2013 рр. показник використання стратегічних можливостей змінювався нерівномірно, а у 2009-2010 рр. знизився, причиною чого стало погіршення економічної ситуації у світі, що призвело до подорожчання енергоносіїв, несприятливих змін валютних курсів. Проте, потужний виробничий та маркетинговий потенціал, стабільний фінансовий стан, вмiле використання інноваційно-організаційних можливостей, ринкових та інвестиційних переваг дозволило підприємству в період 2011-2013 рр. покращити використання стратегічних можливостей, збільшити величину чистого прибутку на 78 %.

ПАТ “Кременчуцький сталеливарний завод” є провідним підприємством сучасного ливарного виробництва України з виготовлення сталевих литва для вантажних вагонів і великовантажних автомобілів. Потужне підприємство, здатне реалізовувати поставлені цілі, під тиском проблем внутрішнього характеру та будучи залежним від ринку збуту в Росію в період 2009-2013 рр. погіршило використання стратегічних можливостей. Проте, завдяки зниженню рівня витрат на виробництво продукції, підприємство досягло скорочення наявних збитків на 13,1 %.

ПАТ “Турбоатом”, незважаючи на нестійку динаміку використання стратегічних можливостей впродовж досліджуваного періоду суттєво збільшило свої прибутки (з 125740 тис. грн. у 2009 році до 582944 тис. грн. у 2013 році). Це пояснюється наявним монопольним станом на ринку, можливостями диктувати свої умови покупцям продукції, адже ця компанія є однією з ведучих з виробництва турбін у світі. Це пояснює суттєве зростання рентабельності продукції (з 27 до 60 %). Має місце й значне зростання оборотності оборотних коштів, підвищення ефективності логістики та маркетингових досліджень. Разом з тим, до зниження використання стратегічних можливостей призвело зростання негативного впливу зовнішньоекономічного фактора, що пояснює зниження частки продукції підприємства на міжнародних ринках.

ПАТ “Автокраз”, що входить до десятки провідних світових лідерів з виробництва великовантажних автомобілів, погано використовуючи маркетингові та зовнішньоекономічні можливості досягло лише низького рівня використання стратегічних можливостей, вкладання інвестицій не дало швидкої окупності, що призвело до значного скорочення чистого прибутку підприємства (з 30942 тис. грн. у 2009 році до 19578 тис. грн. у 2013 році).

ПАТ “Дніпропетровський стрілочний завод” (національний лідер в розробці та виробництві стрілочної продукції для Укрзалізниці), незважаючи на нестійкі тенденції зміни у використанні стратегічних можливостей (мали місце нестабільність маркетингового та інноваційно-організаційного потенціалу) наростило прибутки у досліджуваному періоді (з 14890 тис. грн. у 2009 році до 41738 тис. грн. у 2013 році), що пояснюється зниженням витрат на виробництво

одиниці продукції, підвищенням продуктивності праці, суттєвим підвищенням рентабельності продукції, незначним підвищенням ефективності логістичного сервісу.

ПАТ “Гідросила” – найпотужніший виробник гідравлічних силових машин і компонентів гідросистем на території країн СНД. Незважаючи на падіння рівня використання стратегічних можливостей в період 2009-2011 років, що пояснюється зниженням соціальної ефективності, віддачі нематеріальних активів, комплексна реалізація завдань з використання стратегічних можливостей забезпечила подальше зростання чистого прибутку з 510 до 17531 тис. грн.

Для ПАТ “Дизельний завод” (основний вид економічної діяльності – монтаж машин та устаткування для добувної промисловості й будівництва; виробництво залізничного рухомого складу) ситуація повністю протилежна. Володіючи потужним виробничим потенціалом, в період 2012-2013 рр. підприємство суттєво знизило свою інноваційно-організаційну активність, що призвело до падіння рівня використання стратегічних можливостей фактично до критичного та спричинило зростання збитків на 113,3 %.

ПАТ “Науково-виробниче акціонерне товариство “Вндікомпресормаш”, яке займається виробництвом компресорного обладнання, маючи налагоджену систему збуту продукції на зовнішні ринки, неефективно використовувало виробничий, фінансовий та інноваційно-організаційний потенціали. Недостатніми були й обсяги інвестування. В цілому це призвело до зміни величини чистого прибутку з 2127 тис. грн. до збитків у розмірі 14347 тис. грн. та, одночасно, зниження конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємства.

На ПАТ “Хорольський механічний завод” (займається виробництвом зернопереробного обладнання) використання стратегічних можливостей, незважаючи на високий рівень, постійно змінювалось. Впродовж 2009-2013 рр. відбулося скорочення величини чистого прибутку з 155556 до 28890 тис. грн. Причиною цього стало менш ефективне використання маркетингового потенціалу, недостатня увага зовнішньоекономічній та інвестиційній складовим стратегічних можливостей.

За незначного падіння використання стратегічних можливостей ПАТ “Чернігівський завод радіоприладів “Чезара” в період 2010-2011 рр. спостерігаємо скорочення збитковості його діяльності з -14285 тис. грн. у 2009 році до -2 тис. грн. у 2013 році. Цього підприємство досягло завдяки виваженій маркетинговій політиці, зниження витрат на виробництво одиниці продукції, підвищення фондівіддачі, зростання продуктивності праці, нарощування оборотності оборотних коштів, фінансовій стабілізації, зростання віддачі нематеріальних активів, підвищення ефективності роботи управлінського персоналу.

Разом з тим, якщо порівнювати показники використання стратегічних можливостей досліджуваних підприємств у 2013 році порівняно з 2009 роком, то лише для 23,3 % підприємств характерне зростання показника, а для 76,7 % – його падіння. Це вимагає проведення подальших досліджень у даному напрямку.

Загалом необхідно відзначити недостатній рівень використання стратегічних можливостей ІАМП, що може пояснюватись займаною стратегічною позицією.

Разом з тим, необхідно прийняти до уваги необхідність визначення індивідуалізованих стратегічних можливостей ІАМП. Так, застосовуючи методику таксономічного аналізу щодо їх визначення, але вже для кожного окремо розглянутого підприємства отримуємо показник, який вкаже, який рівень відповідності існує між його реальними та індивідуалізованими стратегічними можливостями.

Для визначення діапазонів зміни інтегрального показника рівня використання стратегічних можливостей ІАМП пропонується використовувати шкалу Харрінгтона [168], яка ґрунтується на припущенні про нерівномірний закон розподілу критерію та формуванні діапазонів його зміни таким чином, щоб ймовірність попадання критерію в кожен з них була однакова (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

#### Модифікована шкала Харрінгтона (уточнено автором)

Інтерпретація значень показника визначення рівня використання стратегічних можливостей підприємства	Оцінка значень показника				
	дуже високий рівень	високий рівень	середній рівень	низький рівень	дуже низький рівень
Діапазон значень показника	[1; 0,8)	[0,8; 0,63)	[0,63; 0,37)	[0,37; 0,2)	[0,2; 0,0]

Вихідні дані для розрахунку показників досліджуваних підприємств приймаємо з додатку Е.

Підсумкові результати розрахунку модифікованого таксономічного показника індивідуалізованих стратегічних можливостей ІАМП представлено у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

**Показники індивідуалізованих стратегічних можливостей ІАМП (розраховано автором)**

Назва підприємства	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.
ПАТ “Азовзагальмаш”	0,825	0,552	0,190	0,572	0,715
ПАТ “Мотор Січ”	0,990	0,881	0,807	0,865	0,836
ПАТ “Дніпровагонмаш”	0,931	0,564	0,508	0,567	0,800
ПАТ “Луганськтепловоз”	0,982	0,643	0,569	0,495	0,486
ПАТ “Кременчуцький сталеливарний завод”	0,858	0,542	0,586	0,665	0,765
ПАТ “Турбоатом”	0,893	0,716	0,393	0,723	0,500
ПАТ “Дизельний завод”	0,832	0,546	0,356	0,554	0,844
ПАТ “Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування “Насосенергомаш”	0,684	0,860	0,625	0,864	0,467
ПАТ “Норд”	0,612	0,523	0,661	0,920	0,830
ПАТ “Харківський підшипниковий завод”	0,620	0,534	0,572	0,580	0,976
АТ “СКФ Україна” (публічне)	0,931	0,703	0,512	0,552	0,354
ПАТ “Автокраз”	0,855	0,758	0,789	0,691	0,428
ПАТ “Дніпропетровський стрілочний завод”	0,893	0,592	0,591	0,455	0,831
ПАТ “ФЕД”	0,511	0,765	0,724	0,789	0,910
ПАТ “Сумське машинобудівне науково- виробниче об’єднання ім. М.В. Фрунзе”	0,508	0,840	0,766	0,595	0,874
ДП “Луцький ремонтний завод “Мотор”	0,980	0,830	0,873	0,775	0,869
ПАТ “Гідросила”	0,978	0,660	0,586	0,472	0,536
ПАТ “Дніпропетровський агрегатний завод”	0,850	0,814	0,670	0,450	0,414
ДП “АСЗ №1” АТ “АК “Богдан Моторс”	0,916	0,274	0,476	0,417	0,680
ПАТ “Карлівський машинобудівний завод”	0,873	0,576	0,824	0,505	0,406
ПАТ “Завод “Фіолент”	0,809	0,630	0,940	0,642	0,534
ПАТ “Дніпропетровський завод прокатних валків”	0,786	0,638	0,489	0,535	0,928
ПАТ “Вовчанський агрегатний завод”	0,724	0,966	0,646	0,823	0,767
ПАТ “Верхньодніпровський машинобудівний завод”	0,785	0,685	0,655	0,651	0,546
ПАТ “Елміз”	0,949	0,715	0,678	0,466	0,559
ПАТ “Маяк”	0,764	0,555	0,706	0,874	0,887
ПАТ “Чернігівський завод радіоприладів “Чезара”	0,752	0,751	0,600	0,506	0,523
ПАТ “Науково-виробниче акціонерне товариство “Вндікомпресормаш”	0,814	0,695	0,243	0,543	0,714
ПАТ “Феодосійська суднобудівна компанія “Море”	0,889	0,817	0,504	0,566	0,433
ПАТ “Хорольський механічний завод”	0,822	0,912	0,682	0,844	0,600

(розраховано автором за даними фінансової звітності інноваційно активних машинобудівних підприємств)

Результати дослідження показали наступний розподіл спостережень щодо використання стратегічних можливостей підприємств: дуже низький рівень



(1 спостереження або 0,67 %), низький рівень (3 спостереження або 2,0 %), середній рівень (57 спостережень або 38,0 %), високий рівень (39 спостережень або 26,0 %) та дуже високий рівень (50 спостережень або 33,33 %). Разом з тим, жодне підприємство не використовує свої стратегічні можливості на 100 %.

Слід відмітити, що дуже високий рівень використання стратегічних можливостей протягом усього періоду зберігається лише на ПАТ “Мотор Січ”, хоча найвищого значення сягає у 2009 році (проте у наступні роки, під впливом кризових явищ і процесів у економіці країни, рівень даного показника на досліджуваному підприємстві знизився. Наслідком цього стала незначна фінансова дестабілізація, що призвело до погіршення фінансового стану підприємства (див. дані додатку Е). Причини збереження високого рівня використання стратегічних можливостей на підприємстві, як показали результати дослідження, вбачаються у постійному впровадженні інновацій, гнучкості виробництва, орієнтації його на ринок, що досягається завдяки своєчасній ідентифікації факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовища, а також здійсненню на цій основі стратегічного планування.

Впродовж 4 років дуже високий рівень використання стратегічних можливостей зберігається і на ДП “Луцький ремонтний завод “Мотор”. Це досягається, як і на попередньому підприємстві, завдяки спрямуванню всіх зусиль на вивчення ринків збуту, здійснення маркетингового планування, пошук нових замовників, що потребують ремонту авіаційних двигунів, тобто орієнтацією на ринок, а також завдяки наявності власної високотехнологічної виробничої бази, як результат – швидке нарощування обсягів виробництва та реалізації продукції, значне збільшення отримуваних прибутків і можливостей стратегічного розвитку з метою підтримання наявних конкурентних переваг підприємством.

Разом з тим, впродовж 2009-2013 рр. жодне з підприємств не покращувало використання стратегічних можливостей впродовж усього періоду, а упродовж 4 років – лише ПАТ “Кременчуцький сталеливарний завод” і ПАТ “Маяк”, а також ПАТ “Харківський підшипниковий завод”. Це досягалося завдяки утриманню монопольних позицій на ринку, а не як результат розробки стратегічних планів розвитку підприємств. Як результат – погіршення фінансових показників

господарювання, втрата конкурентних переваг і призупинення діяльності, що характерне для ПАТ “Кременчуцький сталеливарний завод” і ПАТ “Харківський підшипниковий завод” (див. дані додатку Е).

Ще ряд підприємств – ПАТ “Дніпропетровський агрегатний завод”, ПАТ “Луганськтепловоз” та ПАТ “Верхньодніпровський машинобудівний завод” – упродовж усього періоду постійно погіршували використання індивідуалізованих стратегічних можливостей. Це не призвело до втрати ринкових позицій підприємств, через залежність ринку від їх продукції, яка є унікальною для покупців та конкурентні переваги, якими вона володіє, завдяки використовуваним сучасним технологіям і більш низьким затратам виробництва.

Аналіз динаміки показників індивідуалізованих стратегічних можливостей досліджуваних машинобудівних підприємств дозволив виявити наступні тенденції їх змін:

- в період 2009-2010 рр. на 24 з 30 досліджуваних підприємств спостерігається погіршення використання стратегічних можливостей, що отримало своє поглиблення для 20 з 30 підприємств в період 2010-2011 рр. Основною причиною зазначеного вбачається криза в економіці країни 2009-2010 рр. з подальшою стагнацією виробництва в найближчі періоди;

- зміни в динаміці показників використання індивідуалізованих стратегічних можливостей є нестійкими, вказують на значну залежність від впливу зовнішніх факторів, зокрема загрози з боку конкурентів, які домінують на міжнародних ринках;

- моніторинг внутрішнього середовища машинобудівних підприємств показав (додаток Е), що існує необхідність визначення потенційних стратегічних можливостей з метою визначення їх реалізованості в сучасних умовах господарювання.

Проведемо діагностику потенційних стратегічних можливостей машинобудівних підприємств за показниками, розглянутими в п.п. 1.2.

З цією метою, використаємо вихідні дані для розрахунку потенційних стратегічних можливостей, представлені у додатку Л.

Для отримання подальших результатів скористаємось методикою таксономічного аналізу для кожного окремо розглянутого підприємства. Зведені дані дослідження представимо в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

**Показники потенційних стратегічних можливостей ІАМП (розраховано автором)**

Назва підприємства	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.
ПАТ “Азовзагальмаш”	0,892	0,739	0,590	0,345	0,415
ПАТ “Мотор Січ”	0,950	0,751	0,714	0,574	0,530
ПАТ “Дніпровагонмаш”	0,836	0,739	0,458	0,274	0,205
ПАТ “Луганськтепловоз”	0,844	0,721	0,577	0,267	0,285
ПАТ “Кременчуцький сталеливарний завод”	0,878	0,692	0,696	0,419	0,784
ПАТ “Турбоатом”	0,893	0,626	0,268	0,165	0,451
ПАТ “Дизельний завод”	0,892	0,369	0,479	0,568	0,880
ПАТ “Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування “Насосенергомаш”	0,846	0,957	0,649	0,718	0,683
ПАТ “Норд”	0,639	0,230	0,864	0,270	0,850
ПАТ “Харківський підшипниковий завод”	0,358	0,614	0,600	0,650	0,928
АТ “СКФ Україна” (публічне)	0,874	0,545	0,530	0,653	0,510
ПАТ “Автокраз”	0,746	0,422	0,830	0,701	0,480
ПАТ “Дніпропетровський стрілочний завод”	0,896	0,507	0,220	0,481	0,805
ПАТ “ФЕД”	0,786	0,574	0,481	0,175	0,762
ПАТ “Сумське машинобудівне науково- виробниче об’єднання ім. М.В. Фрунзе”	0,763	0,954	0,549	0,527	0,601
ДП “Луцький ремонтний завод “Мотор”	0,890	0,779	0,850	0,699	0,739
ПАТ “Гідросила”	0,901	0,710	0,604	0,424	0,571
ПАТ “Дніпропетровський агрегатний завод”	0,888	0,692	0,770	0,444	0,427
ДП “АСЗ №1” АТ “АК “Богдан Моторс”	0,801	0,426	0,513	0,404	0,881
ПАТ “Карлівський машинобудівний завод”	0,956	0,472	0,792	0,573	0,417
ПАТ “Завод “Фіолент”	0,774	0,687	0,818	0,579	0,446
ПАТ “Дніпропетровський завод прокатних валків”	0,886	0,525	0,584	0,606	0,767
ПАТ “Вовчанський агрегатний завод”	0,845	0,888	0,647	0,783	0,617
ПАТ “Верхньодніпровський машинобудівний завод”	0,814	0,688	0,285	0,510	0,600
ПАТ “Елміз”	0,869	0,788	0,428	0,368	0,595
ПАТ “Маяк”	0,626	0,657	0,739	0,780	0,956
ПАТ “Чернігівський завод радіоприладів “Чезара”	0,798	0,908	0,646	0,544	0,453
ПАТ “Науково-виробниче акціонерне товариство “Вндікомпресормаш”	0,899	0,482	0,299	0,549	0,723
ПАТ “Феодосійська суднобудівна компанія “Море”	0,692	0,824	0,615	0,694	0,546
ПАТ “Хорольський механічний завод”	0,680	0,800	0,679	0,776	0,600

(розраховано автором за даними власних спостережень інноваційно активних машинобудівних підприємств)

Результати дослідження показали, що потенційні стратегічні можливості машинобудівних підприємств майже за усіма з них мають тенденцію до зниження. Пояснити дану ситуацію можливо тим, що в даний період значно зростає тиск

зовнішніх факторів, який і призвів до погіршення зовнішніх можливостей підприємств. Додатковим негативним моментом також виступає погіршення використання внутрішніх можливостей, що показали результати діагностики індивідуалізованих і реальних стратегічних можливостей.

Розраховані показники дозволяють в подальшому виділити реалізовані та нереалізовані стратегічні можливості як різницю між потенційними та наявними індивідуалізованими стратегічними можливостями. Тобто, якщо розрахований показник індивідуалізованих стратегічних можливостей перевищує потенційний, можна вести мову про реалізовані стратегічні можливості, в протилежному випадку – про нереалізовані. Так, серед аналізованих ІАМП, в період 2009-2013 рр. практично усі характеризують і реалізовані, і не реалізовані стратегічні можливості. Серед 150 спостережень: 73 – характеризує реалізовані, а 78 – нереалізовані стратегічні можливості.

Слід відмітити, що такі підприємства як ПАТ “Мотор Січ”, ПАТ “Турбоатом”, ДП “Луцький ремонтний завод “Мотор” та ПАТ “Хорольський механічний завод” впродовж усього досліджуваного періоду характеризують виключно реалізовані стратегічні можливості. Для даної групи підприємств це досягається завдяки унікальності інноваційної продукції, що виготовляється, і яка є привабливою для споживача, високому ринковому потенціалу, що досягається шляхом постійного вивчення змін ринкової кон’юнктури, використанням сучасних засобів маркетингу, розробки та впровадження новітніх технологій, тобто ефективній політиці науково-технічного розвитку виробництва, а також застосуванням методів логістичного управління, присутністю та успішністю збуту на висококонкурентних зарубіжних ринках.

Натомість, такі підприємства як ПАТ “Кременчуцький сталеливарний завод”, ПАТ “Дизельний завод”, ПАТ “Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування “Насосенергомаш”, ПАТ “Харківський підшипниковий завод”, ДП “АСЗ №1” АТ “АК “Богдан Моторс”, ПАТ “Чернігівський завод радіоприладів “Чезара” і ПАТ “Феодосійська суднобудівна компанія “Море” в чотирьох спостереженнях з п’яти характеризують нереалізовані стратегічні можливості.

Причинами цього найчастіше є відсутність належного моніторингу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, неефективне використання підходів і методів стратегічного аналізу, недостатнє приділення уваги питанням стратегічного планування.

Чітко прослідковується наступна закономірність: якщо використання стратегічних можливостей машинобудівних підприємств відповідає високо-достатньому рівню, то й підприємства характеризують реалізовані стратегічні можливості впродовж 4-5 років з досліджуваного періоду. І, навпаки, якщо рівень використання стратегічних можливостей є низьким або критичним, то такі ІАМП найчастіше характеризують нереалізовані стратегічні можливості.

Відтак, здійснюючи діагностику реальних, а не гіпотетичних стратегічних можливостей, слід забезпечити багаторівневу ідентифікацію їхніх характеристик (табл. 2.18) з метою подальшого розроблення засобів управлінського реагування для покращення їх використання.

Таблиця 2.18

**Багаторівнева ідентифікація характеристик реальних стратегічних можливостей підприємства (розроблено автором)**

Стратегічна можливість (СМ)	Реалізована (Рл), нереалізована (Нр), потенційна (Пт)	Зовнішня (Зв), Внутрішня (Вн)	Індивідуалізована (Ін), групова (Гр)
СМ	СМ (Рл)	СМ (Рл, Зв)	СМ (Рл, Зв, Ін)
			СМ (Рл, Зв, Гр)
		СМ (Рл, Вн)	СМ (Рл, Вн, Ін)
			СМ (Рл, Вн, Гр)
	СМ (Нр)	СМ (Нр, Зв)	СМ (Нр, Зв, Ін)
			СМ (Нр, Зв, Гр)
		СМ (Нр, Вн)	СМ (Нр, Вн, Ін)
			СМ (Нр, Вн, Гр)
	СМ (Пт)	СМ (Пт, Зв)	СМ (Пт, Зв, Ін)
			СМ (Пт, Зв, Гр)
		СМ (Пт, Вн)	СМ (Пт, Вн, Ін)
			СМ (Пт, Вн, Гр)

Запропонований підхід дозволяє ув'язати між собою реалізовані, нереалізовані та потенційні стратегічні можливості, які характеризує ступінь залежності від

внутрішнього або зовнішнього управлінського впливу (індивідуалізованого чи групового).

В таблиці 2.19 встановлено відповідність різних видів стратегічних можливостей для кожного окремо взятого машинобудівного підприємства. Здійснення такої ідентифікації є основою для розробки в подальшому заходів управлінського реагування на реальні стратегічні можливості ІАМП.

Таблиця 2.19

**Багаторівнева ідентифікація характеристик реальних стратегічних можливостей машинобудівних підприємств за 2013 рік (розроблено автором)**

Назва підприємства	Ідентифіковані стратегічні можливості
ПАТ “Азовзагальмаш”	СМ (Рл, Зв, Ін)
ПАТ “Мотор Січ”	СМ (Рл, Зв, Ін)
ПАТ “Дніпровагонмаш”	СМ (Рл, Зв, Ін)
ПАТ “Луганськтепловоз”	СМ (Рл, Зв, Ін)
ПАТ “Кременчуцький сталеливарний завод”	СМ (Нр, Зв, Ін)
ПАТ “Турбоатом”	СМ (Рл, Вн, Ін)
ПАТ “Дизельний завод”	СМ (Нр, Зв, Ін)
ПАТ “Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування “Насосенергомаш”	СМ (Нр, Вн, Ін)
ПАТ “Норд”	СМ (Нр, Вн, Ін)
ПАТ “Харківський підшипниковий завод”	СМ (Рл, Вн, Ін)
АТ “СКФ Україна” (публічне)	СМ (Рл, Зв, Ін)
ПАТ “Автокраз”	СМ (Нр, Вн, Ін)
ПАТ “Дніпропетровський стрілочний завод”	СМ (Рл, Вн, Ін)
ПАТ “ФЕД”	СМ (Рл, Зв, Ін)
ПАТ “Сумське машинобудівне науково- виробниче об’єднання ім. М.В. Фрунзе”	СМ (Рл, Зв, Ін)
ДП “Луцький ремонтний завод “Мотор”	СМ (Рл, Зв, Ін)
ПАТ “Гідросила”	СМ (Нр, Вн, Ін)
ПАТ “Дніпропетровський агрегатний завод”	СМ (Нр, Вн, Ін)
ДП “АСЗ №1” АТ “АК “Богдан Моторс”	СМ (Нр, Зв, Ін)
ПАТ “Карлівський машинобудівний завод”	СМ (Нр, Зв, Ін)
ПАТ “Завод “Фіолент”	СМ (Рл, Зв, Ін)
ПАТ “Дніпропетровський завод прокатних валків”	СМ (Рл, Вн, Ін)
ПАТ “Вовчанський агрегатний завод”	СМ (Рл, Вн, Ін)
ПАТ “Верхньодніпровський машинобудівний завод”	СМ (Нр, Зв, Ін)
ПАТ “Елміз”	СМ (Нр, Вн, Ін)
ПАТ “Маяк”	СМ (Нр, Вн, Ін)
ПАТ “Чернігівський завод радіоприладів “Чезара”	СМ (Нр, Вн, Ін)
ПАТ “Науково-виробниче акціонерне товариство “Вндікомпресормаш”	СМ (Нр, Вн, Ін)
ПАТ “Феодосійська суднобудівна компанія “Море”	СМ (Нр, Вн, Ін)
ПАТ “Хорольський механічний завод”	СМ (Рл, Зв, Ін)

Здійснена ідентифікація характеристик реальних стратегічних можливостей ІАМП України показала, що серед можливих дванадцяти їх комбінацій зустрічається лише чотири: 10 – характеризує реалізовані зовнішні індивідуалізовані стратегічні можливості; 5 – нереалізовані зовнішні індивідуалізовані стратегічні можливості; 5 – реалізовані внутрішні індивідуалізовані стратегічні можливості та 10 – нереалізовані внутрішні індивідуалізовані стратегічні можливості. Проведене спостереження свідчить про необхідність розроблення заходів управлінського реагування для покращення використання стратегічних можливостей машинобудівних підприємств України.

Разом з цим, для ІАМП, які характеризують нереалізовані стратегічні можливості, що є результатом зовнішнього впливу або недостатнього використання внутрішніх можливостей, що випливає з попередніх результатів, це спричинює виникнення загрози, у т.ч. кризового стану, хоча може призводити й до стратегічних втрат, які виражаються у втраті конкурентної переваги, стратегічної позиції на ринку тощо.

Це вимагає уточнення причин наявного стану та впливу на його виникнення проблем управління ІАМП, що найбільш доцільно здійснити, оцінюючи стратегічні позиції машинобудівних підприємств.

Тому, *на третьому етапі* здійснюється оцінка стратегічної позиції машинобудівних підприємств в контексті задач діагностики використання стратегічних можливостей.

### **2.3. Оцінка стратегічної позиції машинобудівних підприємств в контексті задач діагностики їх можливостей**

Одним із пріоритетних етапів роботи щодо подальшого застосування результатів діагностики використання стратегічних можливостей та напрямків подальшого розвитку ситуації є визначення стратегічної позиції машинобудівних підприємств.

Стратегічна позиція підприємства – це місце підприємства у визначеному його конкурентними перевагами сегменті ринку, включаючи потенційні можливості

щодо покращення існуючого положення, або, принаймі, його закріплення в умовах розгортання конкурентної боротьби.

Одне з ключових місць в оцінці стратегічної позиції машинобудівних підприємств слід відвести стратегічному аналізу, першочерговим завданням якого виступає оцінка факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на їхню діяльність. Оцінка стратегічної позиції – загальнометодологічна проблема, оскільки будь-яка стратегія ефективна тільки при умові визначення стратегічної сили (можливостей) та стратегічної слабкості (небезпек, загроз) підприємства. Для кризового підприємства цей напрямок дослідження набуває підвищеного значення, оскільки саме в його процесі визначаються внутрішні можливості підприємства з нормалізації становища та виходу з стану кризи.

Аналіз групових можливостей і загроз зовнішнього ринкового середовища для сектору машинобудівних підприємств України дає змогу визначити перспективи їх стратегічного розвитку та можливі шляхи реалізації управління стратегічними можливостями (табл. 2.20).

*Таблиця 2.20*

**Аналіз групових можливостей та загроз зовнішнього ринкового середовища для досліджуваних машинобудівних підприємств України (проведено автором за даними [32; 43; 71, с. 35-37; 81; 149; 163; 195])**

Можливості в зовнішньому ринковому середовищі	Загрози зовнішнього ринкового середовища
1. Зростання попиту на інноваційну продукцію в країнах імпорту.	1. Загострення світової фінансової кризи.
2. Поступово відкриваються нові ринки, такі як Індія, Китай, ЄС, країни Латинської Америки, Африки.	2. Зростання конкуренції на міжнародних ринках, активна діяльність ключових конкурентів: Європа, Китай, Індія, Японія, Південно-Східна Азія.
3. Використання науково-дослідного потенціалу машинобудівних підприємств щодо впровадження передових технологій.	3. Відсутність або недостатність державних заходів для розвитку машинобудівних підприємств.
4. Можливість поживлення внутрішнього ринку України.	4. Відсутність стабільного фінансування урядових програм за термінами і обсягами.
5. Зростання транспортних потоків.	5. Нестабільність курсів світових валют.
6. Збільшення доходів у країнах, що розвиваються, які здатні імпортувати продукцію ІАМП України.	6. Дестабілізація цін на продукти і послуги природних монополій.
7. Залучення зовнішніх джерел фінансування інноваційного розвитку.	7. Випереджальний інноваційний розвиток машинобудівних корпорацій високорозвинених країн інноваційних економік.
8. Підвищення конкурентоспроможності продукції машинобудівних підприємств.	8. Загроза загострення ситуації в зоні АТО.



Аналіз групових можливостей та загроз зовнішнього ринкового середовища дозволяє виокремити основну зону дій підприємств – нові ринки. Всі зусилля слід спрямовувати на те, щоб здійснювати належне науково-технічне, виробниче та маркетингове планування з метою мінімізації загроз, які створюватимуть конкуренти з різних країн світу. Зростання загроз також обумовлене дестабілізацією цін на енергоресурси та курси світових валют, що становитиме особливу небезпеку для машинобудівних підприємств, ресурсна база яких є імпортозалежною.

Разом з тим, виділимо основні моменти, які забезпечують формування конкурентних переваг для досліджуваних підприємств:

1. Наявність унікальної продукції, що користується попитом.
2. Висока частка експорту продукції.
3. Високий науково-дослідний потенціал.
4. Значний досвід роботи на ринку.
5. Наявність налагоджених взаємовідносин у сфері технологічного співробітництва.
6. Наявність значних запасів сировини.
7. Дешева робоча сила.
8. Близькість до ємних ринків Європи.
9. Більш дешева продукція при порівняній якості.
10. Використання власних джерел фінансування, які складають понад 70 %.

Однак, є й ряд проблем, які заважають перетворити потенційні переваги у реалізовані:

1. Недостатня реалізація потенціалу спільного виробництва товарів з іноземними партнерами.
2. Наявність кадрових проблем, відсутність зміни поколінь, погіршення вікової структури працівників галузі.
3. Відсутність платоспроможного попиту на інноваційну продукцію машинобудування на внутрішньому ринку.

В умовах існуючої ситуації в економіці України, реалізації стратегічних можливостей в зовнішньому ринковому середовищі ІАМП заважає ряд проблем, виявлених в ході діагностики стратегічних можливостей, які зведені у додатку М.

Встановлено, що серед кола досліджуваних підприємств частота виникнення загроз (як загального, так і часткового характеру), які заважають реалізації стратегічних можливостей, розподіляється наступним чином: фінансові (виникають у 86,7 % випадків); інвестиційні (у 80,0 % випадків); ринкові (у 76,7 % випадків); інноваційно-організаційні (у 73,3 % випадків); соціальні (у 70,0 % випадків); маркетингові (у 53,3 % випадків); зовнішньоекономічні (у 40,0 % випадків); виробничі (у 23,3 % випадків).

Варто відмітити, що для ІАМП на першому місці стоїть пошук коштів для розвитку, не менш важливим моментом є боротьба за краще місце на ринку, а приділення уваги інноваційно-організаційним аспектам – можна вважати життєвою необхідністю. Тобто наявність цих проблем як таких, що найчастіше турбують підприємства є цілком закономірним. Натомість, якщо більша частина проблем вирішена, то й з просуванням продукції на зовнішні ринки підприємство має найменше проблем. Тим більше, якщо ІАМП в більшості випадків володіють конкурентоспроможним виробничим потенціалом, виробляють та реалізують досить часто або унікальну, або продукцію, яка потрібна споживачеві та влаштовує його за своїми ключовими характеристиками конкурентоспроможності – якістю та ціною.

Оцінка стратегічної позиції машинобудівних підприємств інноваційного сектору економіки може бути доповнена результатами стратегічного аналізу за удосконаленою моделлю ADL/LC, розробленою консалтинговою фірмою Артура Д. Літтла, детально розкритою в роботі [37, с. 176-186]. Підхід ADL/LC до стратегічного аналізу ґрунтується на концепції життєвого циклу галузі (ЖЦГ), яка являє собою модель зміни в часі ряду ринкових параметрів: збуту, прибутку, рівня конкуренції тощо. Відповідно до неї кожна галузь (сектор, ринок, стратегічна зона господарювання) проходить впродовж життєвого циклу розвитку чотири фази: народження (впровадження), зростання, насичення (зрілість), спад. Названі фази життєвого циклу галузі становлять вісь Y матриці. Вісь X відображає конкурентну

позицію підприємства, яка може бути: слабкою, міцною, сприятливою, сильною, ведучою (домінуючою, лідерством).

Поєднання даних про чотири фази життєвого циклу галузі і п'яти конкурентних позицій підприємства дає в результаті матрицю ADL/LC (рис. 2.4).

Y	Фаза ЖЦГ	Конкурентна позиція				
		Слабка	Міцна	Сприятлива	Сильна	Домінуюча
	Спад	1	2	3	4	5
	Зрілість (насичення)	6	7	8	9	10
	Зростання	11	12	13	14	15
	Народження	16	17	18	19	20

X

Рис. 2.4. Матриця ADL/LC

Прийнято виділяти чотири етапи побудови та використання результатів матриці ADL/LC.

На першому етапі оцінюють стан сфери господарювання. Стан сфери господарювання нами було оцінено у п.п. 2.1 дисертації. За даними дослідження сфера діяльності ІАМП перебуває на перехідному циклі від зростання до зрілості. Для кожного окремо взятого підприємства залежно від ознак, притаманних саме йому, визначається етап життєвого циклу за перевагою ознак, поданих у таблиці 2.7.

На другому етапі оцінюють конкурентну позицію кожного підприємства. Конкурентна позиція кожного ІАМП оцінювалась за результатами діагностики стратегічних можливостей машинобудівних підприємств, із врахуванням динаміки зазначеного інтегрального показника, а також виходячи з того, яку частку займає підприємство на ринку спеціалізованої продукції України.

Конкурентні позиції виду бізнесу слід охарактеризувати таким чином:

1. Домінуюча або ведуча позиція (лідер). Цю позицію у галузі повинен посідати лише один представник даного бізнесу. Домінуюча позиція часто є результатом квазімонополії або сильно захищеного технологічного лідерства. Лідер визначає стандарт для галузі і контролює поведінку інших конкурентів. Домінуючий бізнес має широкий вибір стратегічних варіантів, якими він може скористатися у разі потреби.

2. Сильна позиція. Сильний вид бізнесу звичайно сам вибирає свої стратегії залежно від поведінки конкурентів і має певні переваги перед ними. Відносна частка на ринку в 1,5 разу більша, ніж у найбільшого наступного конкурента, але абсолютної переваги у такого бізнесу немає.

3. Сприятлива позиція. Цей вид бізнесу має певні особливості і переваги. Це, як правило, один із лідерів у слабо концентрованих галузях, де всі конкуренти перебувають приблизно на одному рівні і жоден із них не домінує. Якщо у представника галузі зі сприятливою позицією є власна ринкова ніша, цей вид бізнесу є у відносній безпеці від конкурентів, і зазвичай йому незабаром вдається значно поліпшити своє конкурентне становище.

4. Міцна позиція. У цій позиції вид бізнесу досягає високої прибутковості, спеціалізуючись у вузькій і відносно захищеній ніші, тобто спеціалізуючись на невеликій частині значного ринку або на певному виді чи моделі продукції. Міцний бізнес може довго зберігати своє становище, але практично не має шансів його поліпшити.

5. Слабка позиція. Ця позиція може означати, що вид бізнесу має низку слабких місць, що заважають йому стати “генератором” прибутку. Слабкість може пояснюватися або специфікою бізнесу (він може бути занадто дрібним або може відчуватися брак необхідних ресурсів), так і помилками, допущеними у минулому на стадії його розвитку.

Так, для підприємств з часткою на ринку інноваційної продукції понад 1 % та високо-достатнім рівнем використання стратегічних можливостей буде характерна ведуча конкурентна позиція; з часткою продукції понад 1 % та високо-достатньо-низьким рівнем використання стратегічних можливостей – сильна конкурентна позиція; з часткою продукції від 0,5 до 1 % та високо-достатнім рівнем використання стратегічних можливостей – сильна конкурентна позиція; з часткою продукції від 0,5 до 1 % та високо-достатньо-низьким рівнем використання стратегічних можливостей – сприятлива конкурентна позиція; з часткою продукції від 0,5 до 1 % та достатньо-низьким рівнем використання стратегічних можливостей або часткою продукції від 0,01 до 0,5 % та високо-достатньо-низьким рівнем

використання стратегічних можливостей – міцна конкурентна позиція; з часткою продукції від 0,01 до 0,5 % та достатньо-низьким або критичним рівнем використання стратегічних можливостей – слабка конкурентна позиція. Отриманий результат коректується відповідно до підходу ADL/LC, де слід приймати до уваги рівень збереження прибутковості діяльності підприємства (додаток Н).

На третьому етапі, виходячи з оцінок, зроблених на двох попередніх етапах, підприємства позиціонують на матриці ADL/LC.

На четвертому етапі, виходячи із позиції кожного підприємства на матриці ADL/LC, обирається одна з набору цілей стратегічного розвитку, яка характеризує поведінку ІАМП в ринковому середовищі залежно від прояву дії внутрішніх і зовнішніх факторів впливу. Перелік таких стратегічних цілей за матрицею ADL/LC наведено у додатку О.

Стратегічна позиція відображає наявні стратегічні можливості підприємств, а використовувана стратегія – перспективи її поліпшення чи погіршення.

Результати дослідження узагальнено в таблиці 2.21.

Так, для ПАТ “Азовзагальмаш” мета стратегічного розвитку – “Утримання частки ринку” не була ефективною, адже спричинила погіршення використання стратегічних можливостей у після кризовому періоді (див. табл. 2.16), що спричинило в подальшому скорочення частки ринку продукції підприємства в інноваційному секторі економіки з 9,42 % у 2011 році до 5,42 % у 2013 році. Водночас, достатній рівень використання реальних стратегічних можливостей підприємства дозволив нереалізовані у 2009-2011 рр. стратегічні можливості перевести в реалізовані у 2012-2013 рр. (див. табл. 2.13, 2.17).

Встановлена мета стратегічного розвитку “Лідерство в цінах” для ПАТ “Мотор Січ” стала додатковим чинником поліпшення наявних стратегічних можливостей, забезпечила збільшення частки на ринку інноваційної продукції машинобудівного сектору з 4,5 % у 2009 році до 7,19 % у 2013 році та підвищення чистого прибутку від здійснюваної діяльності в період 2011-2013 рр.

**Мета стратегічного розвитку ІАМП за реальних стратегічних можливостей  
(узагальнено автором)**

Підприємство	Стадія життєвого циклу	Конкурентна позиція	Позиціонування у квадранті	Мета стратегічного розвитку досліджуваних підприємств
1	2	3	4	5
ПАТ “Азовзагальмаш”	зрілості	ведуча	10	Утримання частки ринку
ПАТ “Мотор Січ”	зростання	ведуча	15	Лідерство в цінах
ПАТ “Дніпровагонмаш”	зрілості	ведуча	10	Утримання частки ринку
ПАТ “Луганськтепловоз”	зрілості	сильна	9	Зростання частки ринку із збільшенням виробництва
ПАТ “Кременчуцький сталеливарний завод”	зрілості	міцна	7	Утримання ринкової ніші
ПАТ “Турбоатом”	зростання	ведуча	15	Лідерство в цінах
ПАТ “Дизельний завод”	зрілості	слабка	6	Оновлення продукції
ПАТ “Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування “Насосенергомаш”	зростання	сприятлива	13	Поступова диференціація продукції
ПАТ “Норд”	зростання	міцна	12	Зосередження або довести життєздатність
ПАТ “Харківський підшипниковий завод”	зростання	слабка	11	Зсув або оновлення продукції
АТ “СКФ Україна” (публічне)	зростання	сильна	14	Зростання частки ринку із збільшенням виробництва
ПАТ “Автокраз”	зростання	сприятлива	13	Поступова диференціація продукції
ПАТ “Дніпропетровський стрілочний завод”	зрілості	міцна	7	Утримання ринкової ніші
ПАТ “ФЕД”	зростання	міцна	7	Утримання ринкової ніші
ПАТ “Сумське машинобудівне науково-виробниче об’єднання ім. М.В. Фрунзе”	зрілості	сильна	9	Утримання конкурентного положення
ДП “Луцький ремонтний завод “Мотор”	зрілості	сприятлива	8	Пошук і захист ринкової ніші
ПАТ “Гідросила”	зростання	сприятлива	13	Поступова диференціація продукції
ПАТ “Дніпропетровський агрегатний завод”	зростання	сприятлива	13	Поступова диференціація продукції
ДП “АСЗ №1” АТ “АК “Богдан Моторс”	зрілості	слабка	6	Зсув або оновлення продукції
ПАТ “Карлівський машинобудівний завод”	зрілості	міцна	7	Утримання ринкової ніші
ПАТ “Завод “Фіолент”	зрілості	міцна	7	Утримання ринкової ніші
ПАТ “Дніпропетровський завод прокатних валків”	зростання	міцна	12	Зосередження або довести життєздатність

Продовж. табл. 2.21

1	2	3	4	5
ПАТ “Вовчанський агрегатний завод”	зрілості	міцна	7	Утримання ринкової ніші
ПАТ “Верхньодніпровський машинобудівний завод”	зрілості	міцна	7	Утримання ринкової ніші
ПАТ “Елміз”	зростання	сприятлива	13	Поступова диференціація продукції
ПАТ “Маяк”	зростання	міцна	12	Зосередження або довести життєздатність
ПАТ “Чернігівський завод радіоприладів “Чезара”	зростання	міцна	12	Зосередження або довести життєздатність
ПАТ “Науково-виробниче акціонерне товариство “Вндікомпресормаш”	зрілості	міцна	7	Утримання ринкової ніші
ПАТ “Феодосійська суднобудівна компанія “Море”	зростання	сильна	14	Зростання частки ринку із збільшенням виробництва
ПАТ “Хорольський механічний завод”	зрілості	сприятлива	8	Пошук і захист ринкової ніші

ПАТ “Дніпровагонмаш” встановило метою стратегічного розвитку “Утримання частки ринку”. Такий підхід, спрямований на виживання підприємства в ринковому середовищі, використовуваний переважно в період 2011-2013 рр. спричинив скорочення частки ринку інноваційної продукції з 3,86 % у 2011 році до 1,11 % у 2013 році, погіршення рівня використання стратегічних можливостей з високого до достатнього, що також пояснюється частковою втратою конкурентних переваг підприємства.

ПАТ “Луганськтепловоз” завдяки вірно обраній меті стратегічного розвитку “Зростання частки ринку із збільшенням виробництва”, незважаючи на погіршення використання індивідуалізованих стратегічних можливостей, забезпечило ріст ринкової частки інноваційної продукції машинобудування з 0,64 % у 2009 році до 2,55 % у 2013 році, адже використання реальних стратегічних можливостей зросло з низького до достатнього рівня.

Обрана ПАТ “Кременчуцький сталеливарний завод” мета стратегічного розвитку “Утримання ринкової ніші” не підкріплена покращенням використання стратегічних можливостей в період 2009-2010 рр., хоча спочатку й дала позитивні результати, що відображено збільшенням ринкової частки з 0,72 до 1,18 %, завдяки достатньому рівню використання стратегічних можливостей, в подальші роки не

була підкріплена модернізацією виробництва, технологічним оновленням і як наслідок – зниження ринкової частки до 0,83 % та нереалізовані стратегічні можливості, що спричинили тотальну збитковість підприємства.

ПАТ “Турбоатом”, вірно обравши мету стратегічного розвитку “Лідерство в цінах”, незважаючи на погіршення використання індивідуалізованих стратегічних можливостей, завдяки забезпеченню достатнього рівня використання реальних стратегічних можливостей, їх реалізованості з року в рік, отримав ріст частки інноваційної продукції з 0,84 до 1,46 % та стабільне отримання високих прибутків.

Для ПАТ “Дизельний завод” обрана ним мета стратегічного розвитку “Оновлення продукції” в перші роки дала значні результати, проте згодом, в умовах розгортання кризових явищ, не спрацювала, та поряд із використанням стратегічних можливостей на низькому рівні, призвело до нереалізованих стратегічних можливостей, що спричинило скорочення ринкової частки підприємства на 0,78 %.

Як показали результати дослідження, мета стратегічного розвитку “Поступова диференціація продукції”, обрана ПАТ “Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування “Насосенергомаш”, незважаючи на проблеми у використанні стратегічних можливостей та низький рівень їх реалізації, й зокрема, фінансових (низька фінансова незалежність та ліквідність), встановлена вірно, адже дозволила збільшити частку ринку з 0,35 до 0,85 %.

ПАТ “Норд”, як свідчать показники його функціонування та конкурентна позиція, встановивши таку мету стратегічного розвитку як “Зосередження або довести життєздатність”. Нереалізовані стратегічні можливості підприємства як результат зниження рівня їх використання з високого до низького призвели до скорочення ринкової частки з 1,09 % у 2009 році до 0,69 % у 2013 році.

ПАТ “Харківський підшипниковий завод”, обравши метою стратегічного розвитку “Зсув або оновлення продукції”, не досягло її, що поряд з недостатнім використанням стратегічних можливостей призвело до скорочення ринкової частки.

Для АТ “СКФ Україна” (публічне), що займає сильну конкурентну позицію, = реалізація мети стратегічного розвитку “Зростання частки ринку із збільшенням



виробництва” поряд із постійною реалізацією стратегічних можливостей дало змогу збільшити обсяги реалізації продукції в секторі машинобудування з 0,25 до 0,63 %.

ПАТ “Автокраз” в своїй діяльності реалізовувало мету “Поступової диференціації продукції”, підсилення якої зростанням рівня використання стратегічних можливостей в період 2009-2010 рр. дозволило збільшити частку на ринку інноваційної машинобудівної продукції. Щоправда, це мало тимчасовий ефект, що пояснюється зниженням рівня використання стратегічних можливостей з достатнього до низького, а також відсутністю реалізованих стратегічних можливостей в період 2011-2013 рр. (див. табл. 2.13, 2.16 і 2.17).

Для низки ІАМП характерне встановлення такої мети стратегічного розвитку як “Утримання ринкової ніші”. Використовувана ПАТ “Дніпропетровський стрілочний завод” мета була досяжною до 2012 року, що відобразилось позитивно на зростанні ринкової частки (з 0,43 до 0,45 %). Для ПАТ “ФЕД” дана мета виявилась обґрунтованою, навіть через певне недовикористання стратегічних можливостей, адже підприємству вдалося втримати ринок інноваційної продукції, забезпечивши достатній рівень використання реальних стратегічних можливостей. Те ж саме характерне й для ПАТ “Вовчанський агрегатний завод”. ПАТ “Карлівський машинобудівний завод” і ПАТ “Верхньодніпровський машинобудівний завод”, реалізуючи таку мету, погіршили індивідуалізовані стратегічні можливості, проте їхня реалізація була не достатньою, що лише незначно збільшило частку продукції, причиною чого став низький рівень використання реалізованих стратегічних можливостей для першого підприємства, для другого з використання стратегічних можливостей зросло до достатнього рівня, що можна пояснити покращенням використання фінансових, маркетингових стратегічних можливостей (додаток Е).

Для ПАТ “Завод “Фіолент” встановлення такої мети стратегічного розвитку як “Утримання ринкової ніші” призвело до скорочення ринкової частки з 0,21 % у 2009 році до 0,19 % у 2013 році, що спричинено нестабільним використанням стратегічних можливостей, відсутністю їх реалізації у 2010 році. Аналогічна ситуація характерна й для ПАТ “Науково-виробниче акціонерне товариство “Вндікомпресормаш”. Рівень використання і реалізації стратегічних можливостей на

даному підприємстві був вкрай незадовільним. Проте, покращення їх використання в період 2011-2013 рр. дозволило утримати ринкову частку інноваційної продукції підприємством на рівні 0,11 %.

ПАТ “Сумське машинобудівне науково-виробниче об’єднання ім. М.В. Фрунзе” в своїй діяльності встановило метою стратегічного розвитку “Утримання конкурентного положення”. Погіршення використання стратегічних можливостей підприємства в період 2010-2012 рр. та нереалізовані стратегічні можливості в 2009-2010 рр. призвели до скорочення ринкової частки з 3,94 до 1,9 %. Тобто задекларована мета виявилась абсолютно неефективною у кризовий та після кризовий період.

ДП “Луцький ремонтний завод “Мотор” вдало реалізував стратегічну мету “Пошук і захист ринкової ніші”, адже на підприємствах державної форми власності стратегії розвитку діяльності розробляються не так часто. Високий рівень використання індивідуалізованих стратегічних можливостей, їх реалізація з року в рік, дозволили утримати частку ринку продукції інноваційного машинобудування на рівні 0,2 %.

Такі підприємства як ПАТ “Гідросила”, ПАТ “Дніпропетровський агрегатний завод” та ПАТ “Елміз” встановили метою стратегічного розвитку “Поступову диференціацію продукції”. Проте, результати її досягнення виявились для них різними. Так, для ПАТ “Гідросила”, погіршення використання індивідуалізованих стратегічних можливостей в період 2009-2012 рр., відсутність реалізації стратегічних можливостей в період 2010-2011 рр. призвели до скорочення частки підприємства на ринку інноваційної машинобудівної продукції з 0,31 до 0,23 % у період 2009-2013 рр. Для ПАТ “Дніпропетровський агрегатний завод” і ПАТ “Елміз” також характерне значне погіршення використання індивідуалізованих стратегічних можливостей упродовж 2009-2013 рр. Як результат – послаблення конкурентних позицій на ринку.

ДП “АСЗ №1” АТ “АК “Богдан Моторс” в своїй діяльності власної цілей не ставило, дотримуючись обраної загально корпоративної, яка тяжіє до мети стратегічного розвитку “Поступової диференціації продукції”. Проте, й остання

значного ефекту для підприємства не мала. Критичний рівень використання та відсутність реалізації реальних стратегічних можливостей свідчить про необхідність суттєвих змін в системі стратегічного управління діяльністю дочірнього підприємства.

Таке підприємство як ПАТ “Дніпропетровський завод прокатних валків” встановив метою стратегічного розвитку “Зосередження або довести життєздатність”. Частково це вдалося, адже частка ринку з 0,09 % у 2009 році зросла до 0,17 % у 2011 році. Проте, недостатність використання індивідуалізованих стратегічних можливостей та зниження їх реалізації призвело до скорочення частки ринку до 0,10 %. Для ПАТ “Маяк”, що сформувало для себе аналогічну мету, ситуація виявилась схожою, з різницею в скорочення ринкової частки з 0,14 % у 2009 році до 0,11 % у 2013 році. Причиною стало нестабільне використання стратегічних можливостей в період з 2010 по 2013 рік, а також нереалізовані стратегічні можливості в 2010-2011 і 2013 рр. Тоді як для ПАТ “Чернігівський завод радіоприладів “Чезара” реалізація такої мету виявилась непосильною, рівень використання індивідуалізованих стратегічних можливостей був нижче потенційних впродовж усього досліджуваного періоду. Це і призвело до скорочення частки ринку з 0,11 до 0,09 %.

ПАТ “Феодосійська суднобудівна компанія “Море” за прийнятої стратегічної мети “Зростання частки ринку із збільшенням виробництва” та постійного погіршення використання індивідуалізованих стратегічних можливостей все ж втримало ринкові позиції (частка на ринку ІАМП зросла з 0,01 % у 2009 році до 0,69 % у 2013 році; причиною цього стало покращення рівня використання реальних стратегічних можливостей з критичного до достатнього рівня).

Для ПАТ “Хорольський механічний завод” встановлена мета стратегічного розвитку “Пошук і захист ринкової ніші” дала наступні результати. Частка на ринку ІАМП збережена, спостерігається її незначне зростання у досліджуваному періоді з 0,08 до 0,09 %.

Як показали результати аналітичної оцінки, для досліджуваних ІАМП більшою мірою характернає встановлення стратегічних цілей, спрямованих на виживання в

ринковому середовищі (6,7,8,9,10,11,12), частка яких становить 70,0 %, та меншою мірою – на розвиток (13,14,15), частка яких становить лише 30,0 %. Загалом це свідчить про доцільність зосередження уваги управлінського персоналу на розробці в майбутньому стратегій антикризового характеру.

Аналіз інформаційних баз даних досліджуваних підприємств [62-64] у сукупності з результатами таксономічного аналізу дозволили виділити значні проблеми в управлінні стратегічними можливостями ІАМП, перелік яких за даними дослідження узагальнено в таблиці 2.22.

Таблиця 2.22

**Узагальнення проблем управління стратегічними можливостями ІАМП  
(узагальнено автором)**

Назва підприємства	Перелік загальних причин
1	2
ПАТ “Азовзагальмаш”	Неефективне стратегічне планування, відсутність належного фінансового моніторингу та контролю, низька мотивація праці
ПАТ “Мотор Січ”	Зниження мотивації праці
ПАТ “Дніпровагонмаш”	Зниження ефективності управління маркетинговими, організаційно-інноваційними процесами та ЗЕД
ПАТ “Луганськтепловоз”	Прорахунки в стратегічному плануванні виробництва, маркетингу, недостатній фінансовий контроль
ПАТ “Кременчуцький сталеливарний завод”	Неефективне стратегічне планування, відсутність належного фінансового моніторингу та контролю
ПАТ “Турбоатом”	Незначні прорахунки в стратегічному управлінні
ПАТ “Дизельний завод”	Неефективне стратегічне планування та управління
ПАТ “Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування “Насосенергомаш”	Неефективне техніко-технологічне планування та управління
ПАТ “Норд”	Неефективне стратегічне планування та управління
ПАТ “Харківський підшипниковий завод”	Неефективне стратегічне планування та управління
АТ “СКФ Україна” (публічне)	Незначні прорахунки в стратегічному управлінні
ПАТ “Автокраз”	Низькоефективне стратегічне планування та управління
ПАТ “Дніпропетровський стрілочний завод”	Суттєві прорахунки в стратегічному управлінні
ПАТ “Сумське машинобудівне науково-виробниче об’єднання ім. М.В. Фрунзе”	Суттєві прорахунки в стратегічному управлінні
ДП “Луцький ремонтний завод “Мотор”	Суттєві прорахунки в стратегічному управлінні
ПАТ “Гідросила”	Прорахунки в стратегічному плануванні виробництва, маркетингу, недостатній фінансовий контроль
ПАТ “Дніпропетровський агрегатний завод”	Суттєві прорахунки в стратегічному управлінні
ДП “АСЗ №1” АТ “АК “Богдан Моторс”	Неефективне стратегічне планування та управління

1	2
ПАТ “Карлівський машинобудівний завод”	Незначні прорахунки в стратегічному управлінні
ПАТ “Завод “Фіолент”	Зниження ефективності управління маркетинговими, організаційно-інноваційними процесами та недостатній рівень мотивації персоналу
ПАТ “Дніпропетровський завод прокатних валків”	Суттєві прорахунки в стратегічному управлінні
ПАТ “Вовчанський агрегатний завод”	Неефективне стратегічне планування та управління
ПАТ “Верхньодніпровський машинобудівний завод”	Незначні прорахунки в стратегічному управлінні, низька мотивація персоналу
ПАТ “Елміз”	Суттєві прорахунки в стратегічному управлінні
ПАТ “Маяк”	Неефективне стратегічне планування та управління
ПАТ “Чернігівський завод радіоприладів “Чезара”	Зниження ефективності управління, низька мотивація персоналу
ПАТ “Науково-виробниче акціонерне товариство “Вндікомпресормаш”	Неефективне стратегічне планування та управління
ПАТ “Феодосійська суднобудівна компанія “Море”	Суттєві прорахунки в стратегічному управлінні
ПАТ “Хорольський механічний завод”	Незначні прорахунки в стратегічному управлінні

Таким чином, основними проблемами управління стратегічними можливостями є прорахунки в стратегічному плануванні та управлінні, відсутність належного фінансового моніторингу та контролю, низька мотивація праці, прорахунки в стратегічному плануванні виробництва, маркетингу, недосконале управління організаційно-інноваційними процесами та зовнішньоекономічною діяльністю.

Отже, значна частка ІАМП має проблеми в управлінні стратегічними можливостями, основними причинами чого є недостатнє вміння ефективно розробляти та реалізовувати стратегії й обмеженість стратегічних можливостей для розвитку. Це пояснюється тиском кризових явищ, повільним застосуванням технологій світового рівня, значною конкуренцією на міжнародних ринках.

Для запобігання та ліквідації виявлених стратегічних проблем пропонуємо застосовувати наступні заходи: здійснення комплексної економічної діагностики діяльності підприємств, результати якої стануть основою для розробки та реалізації стратегій їх розвитку; постійно впроваджувати найсучасніші вітчизняні та передові світові технології; здійснювати моніторинг і прогнозування кризового стану економіки та самих підприємств. Реалізація зазначених заходів дозволить перетворити нереалізовані стратегічні можливості вітчизняних машинобудівних

підприємств на реалізовані, що й дозволить суттєво підвищити конкурентоспроможність вітчизняних ІАМП.

Таким чином, в сучасних умовах найбільш прогресивним є розвиток інноваційно активних підприємств, більша частина яких функціонує у секторі машинобудування, показники якого визначають внутрішні можливості та експортний потенціал економіки, що й вимагає поглибленого дослідження адаптивності управління стратегічними можливостями підприємств. Лише орієнтація на довгострокові цілі та завдання допомагає підприємствам ефективно просувати свою продукцію на внутрішніх і зовнішніх ринках, тому в подальшому особливу увагу необхідно приділити удосконаленню підходів в управлінні стратегічними можливостями ІАМП.

## **Висновки за розділом 2**

У другому розділі „Діагностика стратегічних можливостей машинобудівних підприємств України та стан управління ними” досліджено умови управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств, здійснено діагностику змін їх стратегічних можливостей та поглиблено положення щодо оцінювання стратегічної позиції машинобудівних підприємств в контексті задач діагностики його можливостей.

Наукова новизна розділу відображається у наступних результатах дослідження:

1. Результати аналізу сектору машинобудівних підприємств свідчать, що в 2014 р. частка їх продукції в обсягах промислового виробництва становила 7,2 %, частка експорту продукції в загальному обсязі експорту промислової – 13,2 %, частка реалізації інноваційної продукції в загальному обсязі галузі – 26,9 %. Це свідчить, що даний сектор є однією з найпотужніших баз впровадження інновацій, а діючі в ньому ІАМП стають каталізатором економічного зростання, забезпечуючи інтенсифікацію виробництва, підвищення його ефективності, сприяючи нарощуванню експортного потенціалу країни.

2. Наявність сприятливих умов для управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств у кризовий та післякризовий періоди в економіці України (2009-2012 рр.) забезпечило нарощування обсягів реалізації інноваційної продукції, істотно збільшило частку експорту продукції, використання власних коштів у якості джерел фінансування діяльності. Проте, у період стагнації економіки умови значно погіршились, що спричинило скорочення кількості підприємств, серед них таких, що впроваджували інновації та реалізовували інноваційну продукцію, а також скоротило обсяги її експорту. Причинами такого стану, як показали результати аналізу середовища ІАМП, стало виникнення загроз зовнішнього характеру: політичні (зміна влади, митні обмеження нормами СОТ, ЄС і Росії, анексія Криму, військове протистояння у Східній Україні), економічні (несприятливе бізнес-середовище й оподаткування, низька інвестиційна привабливість економіки країни, високий регуляторний контроль), соціальні (низький рівень заробітної плати сфери функціонування ІАМП) та технологічні фактори (недостатній рівень використання передових технологій).

3. Застосування для діагностики стратегічних можливостей методу багатовимірного статистичного аналізу на основі розрахунку модифікованого таксономічного показника дозволило здійснити оцінку використання стратегічних можливостей досліджуваними ІАМП. Результати оцінювання використання стратегічних можливостей машинобудівних підприємств показали, що серед 150 спостережень до високого рівня належать 13 оцінок (8,67 %), достатнього – 73 (48,67 %), низького – 61 (40,66 %), критичного – 3 (2,0 %), що свідчить про доцільність розробки заходів з поліпшення їх використання.

4. Застосування багаторівневої ідентифікації в процесі діагностування стратегічних можливостей машинобудівних підприємств дозволило ув'язати між собою реалізовані, нереалізовані та потенційні стратегічні можливості, які характеризує ступінь залежності від внутрішнього або зовнішнього управлінського впливу (індивідуалізованого чи групового). Встановлено, що для більшості ІАМП характерні нереалізовані стратегічні можливості як результат зовнішнього впливу або недостатнього використання внутрішніх можливостей. Це спричинює

виникнення загрози або завдає стратегічних втрат та вимагає розробки антикризових заходів чи зміни програми реалізації можливостей стратегічного розвитку машинобудівних підприємств.

5. Оцінювання стратегічної позиції ІАМП в контексті задач діагностики їх можливостей проведено на базі результатів SWOT-аналізу, доповнених визначенням стратегічної позиції машинобудівних підприємств за удосконаленою моделлю ADL/LC, де в якості ключових параметрів виступають фаза життєвого циклу підприємства, конкурентна позиція, рівень використання стратегічних можливостей та рівень збереження прибутковості діяльності. Виявлено, що для ІАМП переважає вплив індивідуалізованих зовнішніх можливостей і загроз, а відтак характерне використання стратегій, спрямованих на виживання в ринковому середовищі, частка яких в загальній кількості становить 70,0 %, тоді як на розвиток – 30,0 %, що спонукає до розробки та реалізації в подальшому стратегій антикризового характеру.

6. Дослідження управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств дозволило визначити такі проблеми: прорахунки в стратегічному плануванні виробництва, маркетингу; відсутність належного моніторингу та контролю діяльності; низька мотивація праці; зниження ефективності реалізації організаційно-інноваційних процесів; зростання загрози зі сторони факторів зовнішнього середовища; відсутність платоспроможного попиту на інноваційну продукцію машинобудування на внутрішньому ринку; недостатні обсяги фінансування розвитку з державного бюджету; недостатня реалізація потенціалу спільного виробництва товарів з іноземними партнерами.

Основні положення другого розділу дисертації опубліковано у авторських працях [213; 215; 220; 221; 223].



## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ СТРАТЕГІЧНИМИ МОЖЛИВОСТЯМИ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### **3.1. Розвиток науково-методичних підходів щодо управління стратегічними можливостями та діагностики кризового стану машинобудівних підприємств**

Існуючі наукові теорії та методологічні підходи до вирішення завдань стратегічного управління вказують на суттєву залежність майбутніх перспектив підприємства не лише від результатів діагностування його стану, професійності команди виконавців управлінських рішень, успішності розробленої стратегії розвитку, але й від того, чи має підприємство стратегічні можливості, необхідні йому для забезпечення стійкості конкурентних переваг та перспектив функціонування на ринку.

Діагностика стратегічних можливостей ІАМП України та стану управління ними вказала на наявність як внутрішніх проблем, що виникли як результат зниження ефективності господарювання, так і зовнішніх проблем у їхній діяльності, що значною мірою можна пояснити впливом кризи у період 2009-2010 рр., а також подальшими стагнаційними процесами в економіці країни. Зважаючи на останнє, суттєвим моментом виступає ув'язка стану підприємства з кризовими явищами та, як наслідок, діагностика його кризового стану. Відтак, отримані результати повинні стати основою розробки як перспективних напрямків розвитку суб'єкта господарювання, так і його стратегії, як довгострокового плану дій на майбутнє.

Зростання складності та невизначеності ринкового середовища вимагає від підприємств для їх виживання та збереження постійного удосконалення методів і засобів управлінського реагування на виникаючі неочікувані впливи цього середовища з метою пошуку резервів покращення використання стратегічних можливостей та забезпечення на цій основі стратегічного розвитку. Тобто успіх підприємств залежатиме від їх вміння адаптуватись до неочікуваних і

ідентифікованих факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що забезпечить підприємствам конкурентний успіх у стратегічній перспективі.

Відтак, важливим завданням щодо покращення використання стратегічних можливостей машинобудівних підприємств виступає необхідність реалізації управління на засадах адаптивного підходу.

Адаптація буквально означає [25, с. 8] звикання чи пристосування до нового середовища, нових умов. Адаптивність слід розглядати як природну властивість управління поряд з його цілеспрямованістю, релевантністю, превентивністю, прогностичністю, партисипативністю, інтегративністю, особистісною орієнтованістю тощо. А саме адаптивне управління співвідносять з впровадженням гнучких організаційних структур управління, корегуванням системи прийняття управлінських рішень, гнучкістю виробничих систем, стратегічними планами маневрування перерозподілом ресурсів підприємства, здатністю системи управління досягати намічених цілей діяльності тощо.

Адаптивне управління, як правило, прийнято тлумачити як сукупність дій і методів, що характеризуються здатністю управляючої системи реагувати на зміну зовнішнього середовища. Проте, воно є окремим видом управління, а саме, гнучким, інноваційним управлінням підприємствами, здатними пристосуватися до нових умов у зовнішньому та внутрішньому середовищах за допомогою нових інструментів і методів управління. Метою адаптивного управління є пошук найефективніших варіантів ухвалення і виконання рішення, направленого на функціонування й розвиток підприємств у конкурентному середовищі. Головне завдання адаптивного управління – підтримка внутрішньої стабільності системи в умовах постійно змінного зовнішнього середовища [60, с. 190].

Разом з тим, в рамках досліджуваної проблематики доцільним вести мову не стільки про адаптивне управління, скільки про адаптивність систем управління машинобудівних підприємств.

Тому суттєве значення для розробки подальших заходів з удосконалення управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств відіграє розробка адекватної методики оцінювання адаптивності систем управління такими можливостями.

Адаптивність системи управління слід визначити як її здатність виконувати задані функції у встановленому обсязі умов, що змінюються, максимально ефективно. Збільшення діапазону цих умов свідчить про зростання адаптивності такої системи. Тобто такий показник варто уявляти як рівень, за якого система управління реагує на зміни її внутрішнього і зовнішнього середовища. Водночас, низький рівень адаптивності, за якого підприємство невзможі пристосовуватися до змін середовища, означає загрозу його виживанню.

Відтак, адаптивний підхід в системі управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств необхідно пов'язати з розробкою заходів управлінського реагування на внутрішні та зовнішні можливості і загрози їх стратегічного розвитку. Тобто такий підхід повинен відображати зв'язок з розробкою та реалізацією стратегій розвитку, використовувати економіко-математичний апарат діагностики стратегічних можливостей машинобудівних підприємств, враховувати динаміку показників, які здатні забезпечити високу маневреність та гнучкість цілей.

В основу ключових показників оцінки адаптивності управління стратегічними можливостями ІАМП пропонуємо обрати наступні:

1. Динаміку змін показника використання реальних стратегічних можливостей машинобудівних підприємств, як такий, що охоплює найбільш важливі показники ефективності роботи підприємства, а також ступінь використання його можливостей. Даний показник узагальнює ефективність управління та відображує результативність роботи команди менеджерів підприємства, а його динамічні зміни вказують на можливості забезпечення підприємствами стратегічного розвитку.

2. Період результативності впроваджуваних стратегій машинобудівних підприємств. Для визначення рівня даного показника пропонуємо застосувати аналіз змін показників рівня використання стратегічних можливостей машинобудівних підприємств. Вважаємо, що даний показник виступає ключовим критерієм оцінки результативності впроваджуваних стратегій. Зростання значень модифікованого таксономічного показника оцінки використання реальних стратегічних можливостей ІАМП свідчить про збалансованість функцій управління і, одночасно, про

результативність стратегій. Чим більш тривалою є позитивна динаміка даного показника, тим ефективнішим буде управління. Так, якщо показник використання реальних стратегічних можливостей зростає впродовж 4-5 років поспіль, то це свідчить про високий рівень результативності впроваджуваних стратегій, впродовж 3 років – достатній рівень, 1-2 років – низький рівень, але якщо постійно знижується, то критичний рівень або відсутність результативності впроваджуваних стратегій.

3. Період результативності нерозподіленого прибутку машинобудівних підприємств. Отримання позитивних значень показника нерозподіленого прибутку є надзвичайно важливим, адже підприємства інноваційного типу повинні мати в розпорядженні значний обсяг вільних коштів для впровадження нових видів продукції, методів управління, модернізації та оновлення основних засобів тощо, забезпечуючи високу маневреність та гнучкість цілей. Динаміка нерозподіленого прибутку досліджуваних підприємств подана в додатку Н.

Визначимо рівень значень показників адаптивності управління стратегічними можливостями ІАМП за допомогою даних таблиці 3.1.

*Таблиця 3.1*

**Рівень значень показників адаптивності управління стратегічними можливостями ІАМП (розроблено автором)**

Рівень значень показника	Використання стратегічних можливостей підприємства	Результативність впроваджуваних стратегій	Результативність нерозподіленого прибутку
Високий	Високо-достатній рівень, що зберігається впродовж 4-5 років поспіль	Досягається впродовж 4-5 років поспіль	Зберігається впродовж 4-5 років поспіль
Достатній	Високо-достатній рівень, що зберігається впродовж 3 з 5 років	Досягається впродовж 3 років поспіль	Зберігається впродовж 3 років поспіль
Низький	Високо-достатній рівень, що зберігається впродовж 1-2 років поспіль	Досягається впродовж 1-2 років поспіль	Зберігається впродовж 1-2 років поспіль
Критичний	Високо-достатній рівень не досягається	Не досягається	Відсутній

Результати дослідження зведемо у таблиці 3.2.

**Результати оцінювання показників адаптивності управління стратегічними  
можливостями ІАМП (здійснена автором)\***

Назва підприємства	Рівень результативності реалізованих стратегій	Рівень використання стратегічних можливостей	Рівень збереження результативності нерозподіленого прибутку
ПАТ “Азовзагальмаш”	достатній	достатній	низький
ПАТ “Мотор Січ”	достатній	високий	високий
ПАТ “Дніпровагонмаш”	низький	високий	високий
ПАТ “Луганськтепловоз”	високий	низький	достатній
ПАТ “Кременчуцький сталеливарний завод”	достатній	низький	низький
ПАТ “Турбоатом”	достатній	достатній	високий
ПАТ “Дизельний завод”	достатній	низький	низький
ПАТ “Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування “Насосенергомаш”	достатній	достатній	високий
ПАТ “Норд”	низький	низький	низький
ПАТ “Харківський підшипниковий завод”	критичний	низький	достатній
АТ “СКФ Україна” (публічне)	достатній	достатній	достатній
ПАТ “Автокраз”	достатній	низький	високий
ПАТ “Дніпропетровський стрілочний завод”	достатній	достатній	високий
ПАТ “ФЕД”	високий	достатній	високий
ПАТ “Сумське машинобудівне науково- виробниче об’єднання ім. М.В. Фрунзе”	низький	достатній	високий
ДП “Луцький ремонтний завод “Мотор”	низький	достатній	високий
ПАТ “Гідросила”	достатній	достатній	високий
ПАТ “Дніпропетровський агрегатний завод”	достатній	низький	достатній
ДП “АСЗ №1” АТ “АК “Богдан Моторс”	низький	низький	критичний
ПАТ “Карлівський машинобудівний завод”	низький	низький	достатній
ПАТ “Завод “Фіолент”	достатній	достатній	високий
ПАТ “Дніпропетровський завод прокатних валків”	достатній	низький	високий
ПАТ “Вовчанський агрегатний завод”	низький	достатній	високий
ПАТ “Верхньодніпровський машинобудівний завод”	достатній	низький	високий
ПАТ “Елміз”	низький	достатній	високий
ПАТ “Маяк”	достатній	низький	високий
ПАТ “Чернігівський завод радіоприладів “Чезара”	достатній	низький	критичний
ПАТ “Науково-виробниче акціонерне товариство “Вндікомпресормаш”	низький	низький	високий
ПАТ “Феодосійська суднобудівна компанія “Море”	достатній	низький	достатній
ПАТ “Хорольський механічний завод”	достатній	високий	високий

\* - розраховано на основі даних фінансової звітності підприємств за заявленим вище методичним підходом

Розподіл оцінок показників адаптивності управління стратегічними можливостями ІАМП дав наступні результати: високий рівень результативності реалізованих стратегій характеризує 6,7 %, достатній – 60 %, низький – 30 % та

критичний – 3,3 % підприємств; високий рівень використання реальних стратегічних можливостей характеризує 10 %, достатній – 33,3 %, низький – 56,7 % підприємств; високий рівень збереження результативності нерозподіленого прибутку характеризує 60 %, достатній – 20 %, низький – 13,3 %, критичний – 3,3 % підприємств.

Дані свідчать, що якщо розроблена стратегія є результативною та діє не менш як 3 роки, то це призводить до постійного отримання прибутків і високо-достатнього рівня використання стратегічних можливостей у двох випадках з трьох. Разом з тим, неприділення необхідної уваги до питань стратегічного управління призводить до стратегічних втрат.

Серед кола обстежених підприємств виявлено ті, що мають високий та (або) достатній рівень усіх показників (дієвість стратегій, використання стратегічних можливостей та збереження чистого прибутку від здійснюваної діяльності). Це 9 підприємств, частка яких від загальної кількості досліджуваних машинобудівних підприємств становить 30,0 %. Це – публічні акціонерні товариства “Мотор Січ”, “Турбоатом”, “Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування “Насосенергомаш”, “СКФ Україна”, “Дніпропетровський стрілочний завод”, “ФЕД”, “Гідросила”, “Завод “Фіолент”, “Хорольський механічний завод”.

Разом з тим, є 13 підприємств, що мають 2 оцінки високого та (або) достатнього рівня за однієї оцінки низького або критичного рівня. Це – ПАТ “Азовзагальмаш”, “Дніпровагонмаш”, “Луганськтепловоз”, “Автокраз”, “Сумське машинобудівне науково-виробниче об’єднання ім. М.В. Фрунзе”, “Дніпропетровський агрегатний завод”, “Дніпропетровський завод прокатних валків”, “Вовчанський агрегатний завод”, “Верхньодніпровський машинобудівний завод”, “Феодосійська суднобудівна компанія “Море”, “Елміз”, “Маяк”, ДП “Луцький ремонтний завод “Мотор” (43,3 %).

ПАТ “Дніпровагонмаш” має дві оцінки високого рівня та одну низького (3,3 %). Оцінки виключно низького або критичного рівня мають такі підприємства як ПАТ “Норд”, ДП “АСЗ №1” АТ “АК “Богдан Моторс” (6,7 %).

На інші підприємства припадає 16,7 % оцінок.

Оцінку адаптивності управління стратегічними можливостями досліджуваних ІАМП проведемо за допомогою даних таблиці 3.3. Прийнята градація складових

оцінки рівня адаптивності управління стратегічними можливостями виходить з наступних положень:

1. Рівень використання реальних стратегічних можливостей слугує ключовим показником такої оцінки.

2. Рівень результативності впроваджуваних стратегій та рівень використання стратегічних можливостей є взаємопов'язаними, але не взаємозамінними складовими розробленої методики.

3. Рівень адаптивності управління відображає усі можливі, а не конкретні випадки ситуацій, що виникають, а тому має певний ступінь суб'єктивізму.

4. Дані складові розглядаються в динаміці, а відтак, можуть мати багатозначну оцінку.

*Таблиця 3.3*

**Визначення рівня адаптивності управління стратегічними можливостями  
ІАМП (розроблено автором)**

Рівень використання стратегічних можливостей	Рівень результативності реалізованих стратегій	Рівень збереження нерозподіленого прибутку	Рівень адаптивності управління
Високий	Високий або достатній	Високий	Високий
Високий або достатній	Високий, достатній або низький	Високий, достатній або низький	Достатній
Низький	Високий, достатній, низький або критичний	Високий, достатній або низький	Низький
Низький або критичний	Достатній, низький або критичний	Критичний	Критичний

За умов збереження впродовж тривалого періоду часу високого рівня використання стратегічних можливостей (впродовж 4-5 років), високого або достатнього рівня результативності стратегій (впродовж 3-5 років), а також високого рівня збереження результативності нерозподіленого прибутку від здійснюваної діяльності (впродовж 4-5 років) доцільно вести мову й про забезпечення високої адаптивності управління стратегічними можливостями ІАМП, рівнозначно як і навпаки.

Розподіл ІАМП за рівнем адаптивності управління стратегічними можливостями представлено у таблиці 3.4.

**Адаптивність систем управління стратегічними можливостями ІАМП  
(здійснено автором)**

Рівень адаптивності	ІАМП, що віднесено до даної групи
Високий	ПАТ “Мотор Січ”, ПАТ “Хорольський механічний завод”
Достатній	ПАТ “Дніпровагонмаш”, ПАТ “Турбоатом”, ПАТ “Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування “Насосенергомаш”, АТ “СКФ Україна” (публічне), ПАТ “Дніпропетровський стрілочний завод”, ПАТ “ФЕД”, ПАТ “Сумське машинобудівне науково-виробниче об’єднання ім. М.В. Фрунзе”, ДП “Луцький ремонтний завод “Мотор”, ПАТ “Гідросила”, ПАТ “Завод “Фіолент”, ПАТ “Вовчанський агрегатний завод”, ПАТ “Елміз”
Низький	ПАТ “Азовзагальмаш”, ПАТ “Луганськтепловоз”, ПАТ “Кременчуцький сталеливарний завод”, ПАТ “Дизельний завод”, ПАТ “Норд”, ПАТ “Харківський підшипниковий завод”, ПАТ “Автокраз”, ПАТ “Дніпропетровський агрегатний завод”, ПАТ “Карлівський машинобудівний завод”, ПАТ “Дніпропетровський завод прокатних валків”, ПАТ “Верхньодніпровський машинобудівний завод”, ПАТ “Маяк”, ПАТ “Науково-виробниче акціонерне товариство “Вндікомпресормаш”, ПАТ “Феодосійська суднобудівна компанія “Море”
Критичний	ДП “АСЗ №1” АТ “АК “Богдан Моторс”, ПАТ “Чернігівський завод радіоприладів “Чезара”

До групи підприємств, що характеризуються високим рівнем адаптивності управління стратегічними можливостями відносять 6,7 % досліджуваних підприємств, достатнім – 40 %, низьким – 46,6 %, критичним – 6,7 %.

Дослідження показало, що більшість систем управління машинобудівних підприємств не мають високого чи, принаймі, достатнього рівня адаптивності, що є наслідком слабого використання індивідуалізованих стратегічних можливостей, не достатнього рівня їхньої реалізації, а також значної залежності від ступеня поширення управлінського впливу на формування конкурентних переваг і стратегічний розвиток підприємств.

Як результат, додаткової уваги заслуговує визначення заходів управлінського реагування на реальні стратегічні можливості з диференційованими характеристиками відповідно до запропонованої в розділі 2.2 їх багаторівневої диференціації (табл. 3.5).

Рекомендовані управлінські заходи дозволять запобігти виникненню непередбачуваних ситуацій під час використання стратегічних можливостей підприємств.



**Управлінське реагування на реальні стратегічні можливості  
з диференційованими характеристиками**

№ з/п	Змістовна характеристика можливості	Заходи управлінського реагування
1	СМ (Рл, Зв, Ін)	Запровадження передового досвіду щодо застосування сучасних методів управління, використання інноваційних методів просування продукції, факторингу та форфейтингу, забезпечення повноти інформації для розробки інновацій, реагування на запити споживачів за принципом «точно в час»
2	СМ (Рл, Зв, Гр)	Активізація взаємодії з науковими організаціями та консалтинговими структурами, створення альянсів з метою посилення конкурентних позицій, участь в міжнародній кооперації, використання нових каналів розподілу, емісія цінних паперів
3	СМ (Рл, Вн, Ін)	Стратегічне закріплення можливостей шляхом реінжинірингу бізнес-процесів, реінвестування прибутку, впровадження інформаційних технологій, впровадження нових форм активізації персоналу
4	СМ (Рл, Вн, Гр)	Нові моделі роботи з традиційними каналами: постачання, виробництво, збут; підвищення рівня використання об'єктів інтелектуальної власності у власному виробництві, сприяння підвищенню освітнього рівня персоналу
5	СМ (Нр, Зв, Ін)	Розроблення програми антикризових заходів, фінансова реструктуризація, організаційно-управлінська реструктуризація, залучення нових кадрів, залучення консультанта для проведення оргдіагностики, планування зовнішньоторговельних операцій із використанням системно-цільових методів роботи, розробка інноваційного проекту
6	СМ (Нр, Зв, Гр)	Розроблення програми антикризових заходів, створення спільного підприємства, участь в державних програмах розвитку економіки, розробка інвестиційного проекту, диверсифікація джерел інвестування бізнес-процесів, імплементація ринкової програми стратегічних перетворень
7	СМ (Нр, Вн, Ін)	Розроблення програми антикризових заходів, реструктуризація програми реалізації внутрішніх стратегічних можливостей, діагностика внутрішнього середовища, впровадження інновацій, фінансовий реінжиніринг, використання адаптивних методів планування виробництва нової продукції
8	СМ (Нр, Вн, Гр)	Розроблення програми антикризових заходів, реструктуризація програми реалізації внутрішніх стратегічних можливостей, аналіз кон'юнктури нових міжнародних ринків, діагностика внутрішнього середовища, реінжиніринг логістичних процесів, розробка бізнес-рішень під залучення довгострокових інвестицій
9	СМ (Пт, Зв, Ін)	Реструктуризація програми реалізації зовнішніх можливостей шляхом активізації управління проектами, впровадження нових бізнес-систем управління, придбання та встановлення новітнього обладнання, технологій
10	СМ (Пт, Зв, Гр)	Агресивне антикризове управління, розробка механізму формування інвестиційної привабливості підприємства, розробка програми скорочення стратегічних втрат, комплексний підхід до вирішення проблем функціонування ринкового механізму підприємства
11	СМ (Пт, Вн, Ін)	Реструктуризація програми реалізації внутрішніх можливостей шляхом підвищення гнучкості виробничої системи, впровадження нових фінансових інструментів, реінжиніринг бізнес-процесів
12	СМ (Пт, Вн, Гр)	Агресивне антикризове управління, впровадження нових методів ціноутворення, впровадження кадрових інновацій, розробка стратегічного плану інноваційного розвитку

В цілому зосередження уваги на підвищенні рівня адаптивності управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств створить передумови для подальшого зростання рівня використання їх стратегічних можливостей, розробки та реалізації актуальних для сьогодення стратегій, що дозволить отримувати такий життєвонеобхідний в існуючих умовах господарювання прибуток, який в подальшому може бути використаний для впровадження інновацій, розвитку системи управління, пошуку нових ринків збуту продукції тощо.

Проте, недостатнє використання стратегічних можливостей ІАМП спонукає до встановлення системної взаємодії адаптивності систем управління стратегічними можливостями з виникненням загроз і кризових станів, що особливо актуально, адже економіку країни останні роки супроводжує значна невизначеність та дестабілізація. Це суттєво позначається на кінцевих результатах господарювання функціонуючих промислових підприємств, серед яких 44,4 % на кінець 2014 року є збитковими. Серед машинобудівних підприємств стан кращий, але рівень збитковості також є значним – 41,0 % [163].

Зважаючи на отримані результати дослідження більш глибокого вивчення вимагає визначення рівня прояву кризового стану на ІАМП і перш за все з метою виявлення сили впливу на їхню діяльність кризових явищ і процесів. Адже для таких підприємств важливо зберігати економічну стійкість, нарощувати стратегічні можливості і підвищувати конкурентоспроможність. Відтак й розвиток ІАМП в умовах кризи є стратегічно важливий.

Кризовий стан для підприємства – це неможливість підприємства досягати намічених коротко- і довгострокових цілей діяльності як наслідок відсутності чи погіршення належної взаємодії внутрішніх можливостей системи та своєчасного реагування на зміни зовнішніх можливостей.

Аналітичним забезпеченням своєчасного прогнозування та попередження кризи на підприємстві є: аналіз ймовірності вияву кризи, аналіз причин виникнення кризи, аналіз очікуваних витрат від наслідків кризи, аналіз ресурсних можливостей запобігання кризі і, як наслідок, вибір обґрунтованої антикризової стратегії підприємства [48, с. 211].

Для діагностики стратегічних можливостей підприємства особливої уваги заслуговують підходи щодо ідентифікації кризового стану машинобудівних підприємств. У пропонованих методах діагностики кризового стану машинобудівних підприємств [7, с.10; 44, с. 13-14; 46; 91, с. 91-97; 93, с. 97-99; 127; 131, с. 76-77; 238, с. 7] дослідниками у якості ключових пропонується застосовувати від 3 до 10 індикаторів. Кожен з індикаторів сигналізує про настання певної ситуації в діяльності машинобудівного підприємства.

Якщо ж прийняти до уваги рівень точності застосовуваних у практиці виявлення загрози банкрутства різноманітних моделей [130, с. 25], то стає зрозумілою доцільність використання дискримінантної моделі або нечіткої моделі на базі незалежних змінних.

В рамках розглянутих підходів доцільно реалізовувати методи діагностики кризового стану, що мають широкі можливості для комплексної оцінки ситуації і можуть бути пристосовані для подальшого управління нею. Використання інструментарію математико-статистичного аналізу у пропонованому підході дозволить побудувати модель, що об'єднує сигнали різної сили впливу та відображає ситуацію із математичною точністю і конкретним діагнозом на виході. Цього вдасться досягти на основі комплексного використання методів аналізу кореляцій та множинної регресії, кластерного аналізу та інших видів аналізу.

Алгоритм побудови моделі діагностики кризового стану машинобудівного підприємства (рис. 3.1) є досить універсальним і цілком доцільним при прогнозуванні банкрутства, оцінці зони ризику, в якій перебуває підприємство.

Застосування алгоритму є можливим за допомогою використання пакету прикладних програм STATISTICA 10.0.

Встановлення наявної ситуації на ІАМП здійснюється шляхом віднесення результуючого показника DCS (the degree of the crisis situation (ступінь кризового стану) до одного із класів ситуацій (відсутність кризи, легка криза, помірна криза, сильна криза). Класифікація ситуацій здійснюється на основі дослідження статистики підприємств за 2009-2013 рр. та враховує вплив найбільш значущих індикаторів.

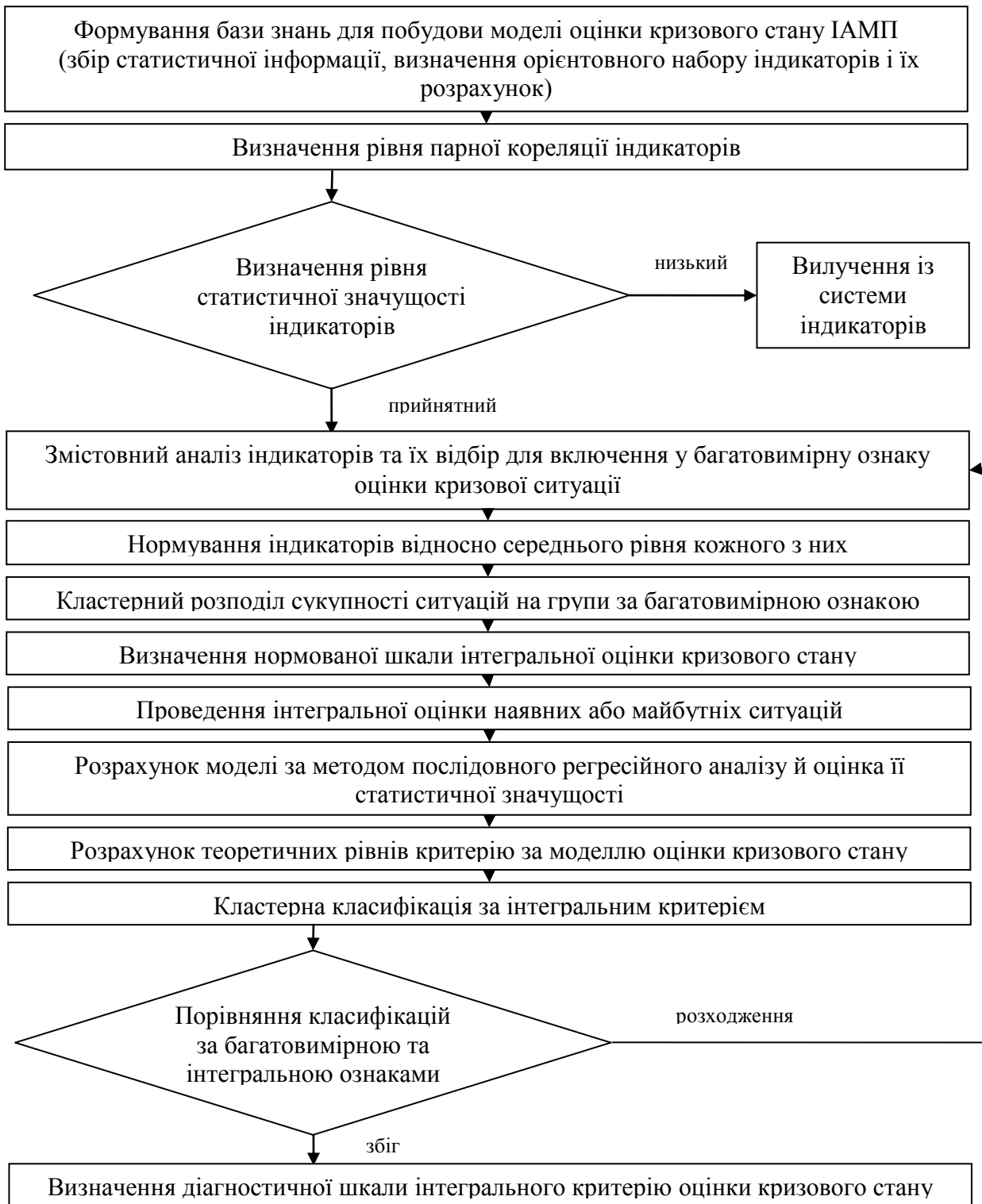


Рис. 3.1. Алгоритм побудови моделі діагностики кризового стану підприємства на основі математико-статистичного аналізу (адаптовано автором за [93, с. 94])

Щодо вибірки статистичних даних, то слід наголосити на доцільності розгляду ІАМП для врахування специфічних особливостей їх функціонування і підвищення таким чином достовірності результатів класифікації.

На наступному етапі дослідження для підприємств представницької вибірки було розраховано значення обраних індикаторів (табл. 3.6), які враховують показники фінансового стану підприємства.

Таблиця 3.6

**Попередній відбір індикаторів діагностики на основі їх статистичної значущості  
(розраховано автором за допомогою пакета програм STATISTICA 10.0)**

Назва індикатора	Позначення індикатора в моделі	Середнє геометричне значення коефіцієнтів парної кореляції	Розрахункове значення t-критерію Стьюдента
Коефіцієнт критичної ліквідності	I1	0,055	2,61700
Коефіцієнт поточної ліквідності	I2	0,058	2,78851
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	I3	0,127	4,45826
Коефіцієнт фінансової незалежності	I4	0,187	15,10002
Коефіцієнт фінансової стабільності	I5	0,095	4,39792
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	I6	0,079	2,91736
Коефіцієнт структури покриття довготермінових вкладів	I7	0,086	8,05119
Коефіцієнт фінансового ризику	I8	0,058	3,85995
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	I9	0,051	10,98718
Коефіцієнт довгострокового залучення позичкових засобів	I10	0,051	3,24806
Чиста рентабельність активів	I11	0,132	3,09428
Показник чистої рентабельності власного капіталу	I12	0,118	0,61058
Показник операційної рентабельності продажу	I13	0,086	0,59075
Показник рентабельності капіталу підприємства	I14	0,075	0,60207
Показник рентабельності продукції	I15	0,047	2,23230
Коефіцієнт обіговості активів	I16	0,094	17,39394
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	I17	0,085	15,03367
Коефіцієнт обіговості запасів	I18	0,076	13,41937
Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості	I19	0,024	1,25178
Коефіцієнт обіговості кредиторської заборгованості	I20	0,041	1,65763
Коефіцієнт мобільності активів	I21	0,055	11,18650
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	I22	0,074	2,80671
Коефіцієнт окупності активів	I23	0,072	2,93548
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	I24	0,150	-5,48212
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	I25	0,162	19,75867

З метою побудови адекватної авторської дискримінантної моделі діагностики кризового стану ІАМІІ з множини наявних показників відібрано ті, які нададуть

можливість робити найбільш значимі висновки щодо стану підприємства. У процесі аналізу підбирається комбінація показників, для кожного з яких розраховується ваговий коефіцієнт в дискримінантній функції. Величина окремих ваг визначає вплив різних показників на значення пояснюваної змінної, що в інтегрованому вигляді характеризує стан ІАМП. Індикатори оцінки кризового стану, запропоновані для побудови моделі і порядок їх розрахунку зведено в додатку П.

Транспонована матриця індикаторів (табл. Р.1) використана для побудови матриці коефіцієнтів парної кореляції ознак (табл. Р.2). Для подальшого аналізу відібрані ті індикатори (табл. Р.3), для яких розрахункове значення t-критерію Стюдента не нижче межі статистичної вірогідності (1,977 при кількості спостережень 750) при рівні ймовірності 95 %.

Встановлено, що 20 із 25 показників є статистично значущими. Як статистично незначущі було виключено наступні показники: чиста рентабельність власного капіталу, операційна рентабельність продажу, рентабельність капіталу підприємства, коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості, коефіцієнт обіговості кредиторської заборгованості.

В той же час, обрані фактори не повинні бути мультиколінеарними, тобто між усіма показниками моделі не має бути кореляційного зв'язку. Дані табл. Р.2 додатку свідчать про наявність мультиколінеарності в моделі. Так, показник  $I_1$  має сильний взаємозв'язок з показником  $I_2$ ,  $I_4$  з  $I_{25}$ ,  $I_6$  з  $I_8$ ,  $I_{12}$  та  $I_{22}$ ,  $I_9$  з  $I_{10}$ ,  $I_{13}$  з  $I_{23}$ ,  $I_{22}$  з  $I_8$  та  $I_{12}$ ,  $I_{24}$  з  $I_{25}$ . Для усунення мультиколінеарності в моделі виключаємо з неї  $I_1$  та  $I_6$ , а також  $I_{10}$ . З аналогічних міркувань виключаємо й  $I_{25}$ .

Результати аналізу свідчать про те, що ступінь загрози кризового стану ІАМП України визначається різними фінансовими параметрами (ліквідності, фінансової стійкості, прибутковості та рентабельності, ділової активності). Включення до моделі такого переліку індикаторів дозволяє більш точно ідентифікувати ситуацію для ІАМП, хоча і є досить трудомістким процесом.

Стандартизація змінних (табл. Р.4) проведена з метою усунення впливу їх розмірностей на результати подальшої класифікації. Методика стандартизації є

аналогічною до застосовуваної у п.п. 2.2 і проводиться за використання формул 2.1 і 2.2.

Особливості кластеризації підприємств розкрито в роботі [202]. Багатовимірною статистичною класифікацією проведено методом  $k$ -середніх кластерного аналізу. Розгляд алгоритму кластерного аналізу методом  $k$ -середніх дав таке розуміння його суті. Обчислення ведеться за  $k$  випадково обраними випадками, що стають центрами груп. Основною метою, що переслідує метод, є мінімізація мінливості всередині кластерів і максимізація її поза кластерами. Тому їх елементний склад змінюється після додавання наступного  $(k+1)$ -го випадку, міра схожості із центром тяжіння якого – максимальна. Алгоритм передбачає відшукання нового центру тяжіння щоразу після зміни складу кластера до тих пір, поки він не перестане змінюватися. Центр тяжіння обчислюється як вектор середніх по кожному індикатору [93, с. 96].

Аналіз дав поділ усієї множини ситуацій на 4 групи (табл. Р.5), що є обґрунтованим за результатами аналізу дисперсії. Отримані показники підтверджують нерівність дисперсії між кластерами та всередині них, в іншому разі класифікація не мала б сенсу (дані статистично однорідні та не піддаються групуванню). Розраховані рівні значимості для перевірки гіпотези про нерівність дисперсій між кластерами та всередині них істотно нижчі загальноприйнятого рівня 0,05. Результати класифікації виявилися нерівномірними за числом включених ситуацій (кластер 1 складається з 103 елементів, кластер 2 – з 16 елементів, кластер 3 – з 20 елементів і кластер 4 – з 11 елементів).

Емпіричні значення інтегрального критерію DCS розраховуються на основі середніх геометричних значень індикаторів та рангів кластерів (табл. Р.5), що приймаються для першого, другого, третього і четвертого кластерів – 1, 2, 3 і 4 відповідно.

Отриманий вектор інтегральних оцінок доповнений матрицею значень індикаторів стає вихідною базою побудованої моделі методом багатокрокового регресійного аналізу (результати якого представлено у табл. Р.7), що включає десять змінних (вільний член і дев'ять показників):

$$DCS = 0,511 + 0,214 I_1 - 0,117 I_2 + 0,156 I_3 + 0,081 I_4 + 0,098 I_5 - 0,1I_6 + 0,154 I_7 + 0,084 I_8 + 0,124 I_9, (3.1)$$

де  $I_1$  – показник абсолютної ліквідності;

$I_2$  – показник фінансової незалежності;

$I_3$  – показник фінансової стабільності;

$I_4$  – показник структури покриття довготермінових вкладів;

$I_5$  – показник фінансового ризику;

$I_6$  – показник фінансової незалежності капіталізованих джерел;

$I_7$  – показник рентабельності активів;

$I_8$  – показник оборотності запасів;

$I_9$  – показник забезпеченості власними оборотними засобами.

Побудована модель відображає залежність інтегрального критерію діагностики господарської діяльності DCS від факторів впливу наступним чином: зниження ліквідності, значний ріст фінансової залежності, зниження рівня покриття довгострокових зобов'язань необоротними активами, зростання фінансового ризику, зростання залежності від зовнішніх кредиторів, зниження рентабельності активів та оборотності оборотних коштів характеризує початкові умови виникнення кризового стану, а коефіцієнти змінних найчастіше відповідають рівню індивідуального впливу на результативну ознаку. Тобто представлене рівняння регресії дає визначення господарської ситуації ІАМП на основі рівня використання різноманітних можливостей.

Результати аналізу дисперсії свідчать про прийнятність даної моделі для промислових підприємств. Адже одержане значення скоректованого коефіцієнта детермінації означає, що при розгляді 150 ситуацій у ролі вибірки, а не генеральної сукупності, незалежні змінні пояснюють 86,5 % варіації критерію DCS. Стандартна помилка регресії вказує на незначне розсіювання значень відносно лінії регресії та становить 0,23192.

Перевірка моделі на адекватність проводиться за допомогою кластерного аналізу – ситуації повторно групуються за значеннями DCS-критерію, розрахованими за рівнянням регресії. В нашому випадку досягнуто істотно близької класифікації ситуацій.



Межові значення інтегрального критерію визначаються виходячи зі значень критерію в розрізі кластерів (табл. Р.7–Р.9). Орієнтирами при цьому служать середні мінімальні та максимальні значення критерію. Якщо сфери значень критерію в кластерах не перехрещуються, то за межовий рівень приймається середина інтервалу між середніми суміжних кластерів. За перевищення максимального значення критерію в кластері нижнього рангу над мінімальним значенням критерію в суміжному кластері вищого порядку межовий роздільник ( $U$ ) дорівнює сумі середини інтервалу між середніми суміжних кластерів і поправної напівсуми [130, с. 89]:

$$U = ((\max DCS - DCS_{cp}) + (\min DCS - DCS_{cp})) / 2, \quad (3.2)$$

де  $DCS_{cp}$  – середина інтервалу між середніми суміжних кластерів;

$\max DCS$  – максимальне значення критерію в кластері нижнього рангу;

$\min DCS$  – мінімальне значення критерію в суміжному кластері вищого порядку.

Розраховані межові значення дозволяють встановити інтервали інтегрального критерію діагностики (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

### Шкала інтерпретації значення інтегрального критерію

Інтервал інтегрального критерію DCS	Відповідна оцінка ситуації
$DCS \geq 3,684$	ситуацію характеризує відсутність загрози кризового стану. Більшість показників, які характеризують фінансово-господарський стан підприємства перебувають в межах норми або вище нормативних і середньогалузевих.
$2,363 \leq DCS < 3,684$	ситуацію характеризує легка криза. Можливе погіршення показників фінансово-господарського стану підприємства, тимчасова відсутність прибутковості, проте значна частина показників перебувають в межах норми або вище нормативних і середньогалузевих.
$1,681 \leq DCS < 2,363$	ситуацію характеризує помірна криза. Можливе значне погіршення показників фінансово-господарського стану підприємства, наявність збитків упродовж 2-3 років, значна частина показників перебуває нижче нормативних і середньогалузевих, що вимагає вжиття стабілізуючих заходів.
$DCS < 1,681$	ситуацію характеризує сильна криза. Можливе погіршення більшості показників фінансово-господарського стану підприємства, наявність збитків упродовж 4-5 років, практично усі показники перебувають нижче нормативних і середньогалузевих, наявні суттєві проблеми фінансового характеру.

Отримані показники (табл. 3.8) вказують на наявність різних видів кризового стану (легка криза, помірна криза, сильна криза) на більшості ІАМП.

Таблиця 3.8

**Результати застосування математико-статистичної моделі діагностики  
кризового стану ІАМП України (розраховано автором)**

Назва підприємства	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.
ПАТ “Азовзагальмаш”	2,759	2,873	3,218	2,479	2,530
ПАТ “Мотор Січ”	1,055	0,971	0,785	0,870	1,100
ПАТ “Дніпровагонмаш”	0,727	1,431	1,489	1,639	3,684
ПАТ “Луганськтепловоз”	1,162	1,448	2,468	1,427	2,391
ПАТ “Кременчуцький сталеливарний завод”	1,179	2,115	2,515	1,698	1,898
ПАТ “Турбоатом”	0,785	0,714	0,684	0,633	0,731
ПАТ “Дизельний завод”	0,991	2,284	2,026	4,030	0,643
ПАТ “Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування “Насосенергомаш”	1,564	0,813	0,912	0,982	0,969
ПАТ “Норд”	2,726	6,002	5,506	2,518	1,923
ПАТ “Харківський підшипниковий завод”	1,687	1,693	1,677	1,110	1,156
АТ “СКФ Україна” (публічне)	1,452	1,520	1,493	1,617	1,704
ПАТ “Автокраз”	0,974	1,237	1,393	1,619	1,361
ПАТ “Дніпропетровський стрілочний завод”	1,226	3,324	1,539	7,241	9,717
ПАТ “ФЕД”	5,198	2,500	2,369	1,471	1,325
ПАТ “Сумське машинобудівне науково- виробниче об’єднання ім. М.В. Фрунзе”	1,478	1,270	1,460	1,370	1,180
ДП “Луцький ремонтний завод “Мотор”	1,597	1,660	1,640	1,882	1,022
ПАТ “Гідросила”	3,544	3,035	3,178	2,471	2,660
ПАТ “Дніпропетровський агрегатний завод”	1,864	2,188	1,590	1,075	2,061
ДП “АСЗ №1” АТ “АК “Богдан Моторс”	0,582	1,362	0,586	0,647	0,903
ПАТ “Карлівський машинобудівний завод”	1,522	1,657	1,282	1,928	2,008
ПАТ “Завод “Фіолент”	1,718	1,262	1,231	1,249	1,480
ПАТ “Дніпропетровський завод прокатних валків”	1,585	1,590	1,659	1,761	1,312
ПАТ “Вовчанський агрегатний завод”	2,443	1,955	2,060	2,091	6,427
ПАТ “Верхньодніпровський машинобудівний завод”	0,907	1,678	1,505	1,246	1,539
ПАТ “Елміз”	2,678	2,645	4,446	1,437	1,102
ПАТ “Маяк”	2,215	5,448	1,589	2,370	2,202
ПАТ “Чернігівський завод радіоприладів “Чезара”	1,074	1,105	1,087	1,517	1,213
ПАТ “Науково-виробниче акціонерне товариство “Вндікомпресормаш”	1,058	1,405	0,955	1,165	1,050
ПАТ “Феодосійська суднобудівна компанія “Море”	1,148	1,084	0,660	0,645	2,761
ПАТ “Хорольський механічний завод”	2,694	2,685	2,382	2,069	5,227

Умовні позначення для характеристики ситуації за результатами моделі:

відсутня криза  легка криза  помірна криза  сильна криза

Так, 11 спостережень зі 150 характеризує відсутність кризового стану, тобто лише 7,3 %. Ще 26 спостережень свідчать про наявність легкої кризи в діяльності

ІАМП, що становить 17,4 %. Помірна криза характеризує 23 спостереження зі 150 діагностованих, що складає 15,3 %. Сильна криза припадає на 90 спостережень, тобто 60,0 %. Отже, ситуація, яка склалась на ІАМП є вкрай критичною та є наслідком стагнації виробництва, а також поглибленням структурних диспропорцій в економіці України.

Як показали результати дослідження, у 2009 році сильна криза спостерігалась на 19 ІАМП, хоча збитки отримували 10 підприємств, у 2010 році – на 17 ІАМП (збитки отримували 8), у 2011 році – на 20 (збиткові – 6), у 2012 році – на 18 (збиткових – 8) та в 2013 році – на 16 (збиткових – 11).

Протягом 2009-2013 рр. немає жодного підприємства, котре підтримує стабільно стійкий фінансовий стан. Наявність легкої кризи або відсутність кризового стану характеризує діяльність двох підприємств – ПАТ “Азовзагальмаш” і ПАТ “Гідросила”. Наприкінці досліджуваного періоду стан господарської діяльності на ІАМП покращився: діяльність чотирьох підприємств характеризує відсутність загрози кризового стану – ПАТ “Дніпровагонмаш”, ПАТ “Дніпропетровський стрілочний завод”, ПАТ “Вовчанський агрегатний завод”, ПАТ “Хорольський механічний завод”. Діяльність ще чотирьох характеризує легка криза: ПАТ “Азовзагальмаш”, ПАТ “Луганськтепловоз”, ПАТ “Гідросила”, ПАТ “Феодосійська суднобудівна компанія “Море”.

Разом з тим, для більшості підприємств (ПАТ “Мотор Січ”, ПАТ “Турбоатом”, ПАТ “Дизельний завод”, ПАТ “Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування “Насосенергомаш”, ПАТ “Харківський підшипниковий завод”, ПАТ “Автокраз”, ПАТ “ФЕД”, ПАТ “Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе”, ДП “Луцький ремонтний завод “Мотор”, ДП “АСЗ №1” АТ “АК “Богдан Моторс”, ПАТ “Завод “Фіолент”, ПАТ “Дніпропетровський завод прокатних валків”, ПАТ “Верхньодніпровський машинобудівний завод”, ПАТ “Елміз”, ПАТ “Чернігівський завод радіоприладів “Чезара”, ПАТ “Науково-виробниче акціонерне товариство “Вндікомпресормаш”) характерна сильна криза. Для інших шести – характерна помірна криза у фінансово-господарській діяльності.

Коротка характеристика причин виникнення того чи іншого ступеня кризового стану на ІАМП з точки зору управління зведена у додатку С.

З фінансових позицій причинами кризового стану найчастіше є низька абсолютна ліквідність майна підприємств, недостатня фінансова незалежність, зниження рівня покриття довгострокових зобов'язань необоротними активами, зростання фінансового ризику, залежності від зовнішніх кредиторів, зниження рентабельності активів та оборотності оборотних коштів. Для вирішення окреслених проблем доцільно забезпечити розробку та запровадження стратегічних цілей і завдань, які будуть спрямовані на покращення стратегічних можливостей ІАМП.

Отже, реалізація моделі, що заснована на математико-статистичному аналізі в процесі діагностики кризового стану підприємства дозволяє використати такі його переваги: висока реалістичність отриманих результатів; доступність інформації для розрахунку індикаторів завдяки її відображенню в основних формах фінансової звітності та загальнодоступних сайтах державних інститутів; достовірність діагнозів, отриманих від використання моделі; зручність у застосуванні, що забезпечує можливість постійного відстеження економічних змін і впливу управлінських рішень на результати господарювання підприємства; можливість використання як управлінцями та власниками підприємства, так і сторонніми зацікавленими користувачами.

Обмеженість сфери застосування даної моделі зумовлюється: значною трудомісткістю її побудови; недостатньою адаптивністю, що ускладнює швидкопереорієнтацію системи вхідних індикаторів; можливістю використання лише для конкретних умов. Слід також наголосити на тій обставині, що на якість застосування вказаного підходу до діагностики кризового стану чинить значний вплив рівень інформативності статистичних даних.

В цілому таке моделювання, якщо воно застосоване грамотно, доцільно та вчасно, дає інтегральну оцінку стану досліджуваного підприємства, відкриває перспективи прогнозування розвитку ситуації. Проте, його використання не слід робити єдиним у реалізації діагностики діяльності, адже не все можна оцінити математично й не завжди процеси розвитку підприємства піддаються

обґрунтуванню з позицій попередньо виявлених статистичних закономірностей. Тож неодмінно слід розширювати методологію діагностичного дослідження, комбінувати різноманітний інструментарій відповідно до цілей, ресурсів, глибини діагностики, особливостей сфери господарювання та стадії життєвого циклу підприємства.

### **3.2. Обґрунтування пріоритетності використання стратегічних можливостей машинобудівних підприємств**

В умовах, коли кризові явища і процеси в економіці починають досягати критичної маси, а реалізація ключових цілей і завдань стратегічного розвитку машинобудівних підприємств опиняється під загрозою невиконання, доцільним постає обґрунтування пріоритетності використання їх стратегічних можливостей, що дозволить сконцентрувати зусилля на основних напрямках стратегічного планування, інші – визначивши як забезпечувальні.

Для комплексного подолання існуючих перешкод і запобігання виникненню їх у майбутньому для підприємств слід комплексно використовувати засади реінжинірингу бізнес-процесів, й зокрема маркетингового та фінансового реінжинірингу, реінжинірингу логістичних процесів, а також розробляти ринкові програми стратегічних перетворень, що базуватимуться на стратегічному плані інноваційного розвитку, який передбачає формування програми дій в зовнішньоекономічній діяльності та сфері формування інвестиційної привабливості підприємства.

Разом з тим, кожне ІАМП є унікальним господарюючим суб'єктом, тому при розробці пропонованих заходів слід враховувати його галузеву приналежність, особливості функціонування внутрішнього економічного механізму та наявну сукупність взаємозв'язків із зовнішнім середовищем (державними контролюючими та регулюючими органами, національними й іноземними контрагентами, постачальниками, митними службами тощо).

Оцінка стратегічної позиції машинобудівних підприємств в контексті задач діагностики їх стратегічних можливостей тісно пов'язана з подальшим вибором стратегічних пріоритетів їх розвитку.

Оскільки напрями стратегічного розвитку пов'язані із використанням стратегічних можливостей ІАМП, то в економіці пріоритетність реалізації стратегічних можливостей слід здійснювати на основі оцінки рівня використання їх окремих складових та за ступенем впливу використовуваних стратегічних можливостей на кінцеві результати діяльності підприємства (рис. 3.2).

Ступінь впливу використовуваних стратегічних можливостей на кінцеві результати господарської діяльності

		дуже високий рівень	високий рівень	середній рівень	низький рівень	дуже низький рівень
Рівень використання стратегічних можливостей підприємства	високий					
	достатній					
	низький					
	критичний					

Рис. 3.3. Матриця пріоритетності стратегічних можливостей ПАТ “Мотор Січ”  
(розроблено автором)




-  Зона найвищих пріоритетів
-  Зона середніх пріоритетів
-  Зона найнижчих пріоритетів

Рис. 3.2. Матриця визначення пріоритетності використання стратегічних можливостей машинобудівного підприємства (авторський підхід)

Оцінка ступеню впливу складової стратегічних можливостей на результати діяльності здійснюється на основі порівняння результатів оцінки показників використання стратегічних можливостей ІАМП (рівень показника встановлюється як ступінь його відхилення від середнього значення по групі ІАМП). За відсутністю кількісних показників оцінки застосовується експертне оцінювання. Даний підхід дозволяє комплексно оцінити результативність, сформувавши економічні механізми й організаційні форми управління стратегічним розвитком ІАМП.

З метою деталізації запропонованого підходу до визначення пріоритетності використання стратегічних можливостей обираємо найбільш потужне серед досліджуваних підприємств – ПАТ “Мотор Січ”. Спеціалізацією даного підприємства є розробка і виробництво газотурбінних двигунів для військової та цивільної авіації, промислових установок наземного застосування (газотурбінні електростанції, газоперекачувальні агрегати, теплоенергокомплекси), модернізація вертолітної техніки. Компанія випускає авіаційні двигуни різної потужності та літако- і вертольотобудівне призначення для літальних апаратів всесвітньо відомих компаній Антонова, Ільюшина, Берієва, Яковлева, Туполева, Міля, Камова та інших. Якість і надійність продукції, що виготовляється підприємством, підтверджується її успішною експлуатацією більш ніж в 100 країнах світу.

Підприємство постійно працює над удосконаленням технологічних процесів, впроваджує прогресивні заготовки, комп’ютерні інтегровані технології, реалізує спільні наукові інноваційні проекти, закупляє найновіше імпортоване технологічне обладнання. Дане підприємство перебуває в п’ятірці найкращих в рейтингу високотехнологічних компаній України (2013 рік) за показниками впровадження сучасних підходів до управління маркетингом, діяльність з управління ланцюгами постачання, присутність та успішність збуту на висококонкурентних зарубіжних ринках, ефективна політика науково-технічного розвитку виробництва, привабливість підприємств для інвестицій. Також дане підприємство займає 1 позицію за обсягами виробництва та реалізації інноваційної продукції серед 397 підприємств, визначених як інноваційно активні в секторі машинобудування. Тому подальше обґрунтування пріоритетів інноваційного розвитку пропонуємо здійснити

на прикладі даного ІАМП, яке можна вважати еталонним для досліджуваного сектору.

Розрахункові показники наведено за даними фінансової звітності за 2013 р.

Рівень використання виробничих можливостей – достатній. Це підтверджується наступними значеннями обрахованих показників: показник витрат виробництва на одиницю продукції становить 0,75 грн. (середнє по групі – 0,97); показник фондovіддачі становить 1,53 грн. / грн. (середнє по групі – 2,50); показник рентабельності продукції становить 26,52 % (середнє по групі – 7,55); показник продуктивності праці становить 244,49 тис. грн. / чол. (середнє по групі – 257,0).

Рівень використання маркетингових можливостей – високий. Це підтверджується наступними значеннями обрахованих показників: показник рентабельності продажів – 15,37 % (середнє по групі – 5,82); показник затовареності готовою продукцією – 0,02 (середнє по групі – 0,03); показник ефективності логістичного сервісу – 11,22 (середнє по групі – 9,10); показник ефективності маркетингових досліджень – 7,35 (середнє по групі – (-2,85)).

Рівень використання фінансових можливостей – високий. Це підтверджується наступними значеннями обрахованих показників: показник автономії підприємства – 0,70 (середнє по групі – 0,42); показник фінансової стабільності підприємства – 2,95 (середнє по групі – 1,01); показник абсолютної ліквідності підприємства – 0,1795 (середнє по групі – 0,1043); показник оборотності оборотних коштів – 3,32 (середнє по групі – 1,58).

Рівень використання інноваційно-організаційних можливостей – високий. Це підтверджується наступними значеннями обрахованих показників: показник росту чистої виручки від реалізації продукції – 1,094 (середнє по групі – 0,85); показник віддачі нематеріальних активів – 4931,3 (середнє по групі – 46,32); показник рентабельності капіталу підприємства – 14,3 % (середнє по групі – 10,7); показник віддачі управлінського персоналу – 5,49 (середнє по групі – 4,40).

Рівень використання ринкових можливостей – високий, адже підприємство займає найбільшу частку на ринку не лише у сфері економічної діяльності, а й на ринку інноваційної продукції (7,19 %).



Рівень використання соціальних можливостей – достатній. Адже, незважаючи на те, що підприємство має найбільшу чисельність персоналу серед усіх досліджуваних підприємств (27053 чол.), яка впродовж 2009-2013 років неухильно зростала, рівень середньомісячної заробітної плати працівників підприємства лишається недостатньо високим (3714,0 грн.), тоді як середнє значення показника для ІАМП становить 4007,0 грн. Разом з тим підприємство дуже багато коштів витрачає на розвиток соціальної сфери (тільки у 2013 році це 25,2 млн грн.).

Рівень використання зовнішньоекономічних можливостей – високий. Це характеризують наступні показники: висока частка експорту продукції (93,8 %), яка перевищує середній рівень (74,9 %), значне коло країн експорту (понад 100, де основними партнерами з постачання обладнання, запасних частин, ремонту і модернізації обладнання є Німеччина, Швейцарія, Польща, Болгарія, Іспанія, Чехія, Словаччина, США, Японія), активна виставкова діяльність за межами країни (Росія, Казахстан, Узбекистан, Китай, Індія, Франція, Туреччина, ОАЕ), під час якої велися переговори як з традиційними, так і перспективними замовниками, а згодом відбувалось підписання контрактів. Перспективними ринками лишаються такі країни як Бангладеш, Шрі-Ланка, Перу, Колумбія та інші.

Рівень використання інвестиційних можливостей – високий. У 2013 році довгострокові інвестиції на підприємстві склали вже понад 1,4 млрд грн., що майже в 10 разів перевищує середнє значення по групі досліджуваних підприємств. На технічне переозброєння та реконструкцію виробництва, будівельні роботи було спрямовано 925,8 млн грн., у т.ч. введено в експлуатацію обладнання на 99,4 млн грн. Згідно з інвестиційним договором № ІД-970 від 03.02.2012 року ВАТ “Оршанський авіаремонтний завод” (Республіка Білорусь) в 2013 році були інвестовані грошові кошти в сумі 4094,51 тис. дол. США. На початок 2014 року налічувалося 38 господарських товариств, в яких підприємству належить більше 10 % статутного капіталу. Компанії, акціями (паями) яких володіє емітент, розташовані в Україні, Росії, Республіці Беларусь. В 2013 році за участю ПАТ “Мотор Січ” створено підприємство ТОВ “Мотор Січ – Аеро” (м. Харків).

Для визначення пріоритетності стратегічних можливостей за даними дослідження нами визначено рівень використання кожної складової стратегічних можливостей ПАТ “Мотор Січ” та ступінь її впливу на результати господарської діяльності підприємства.

Ступінь впливу на результати визначався на основі розрахункового значення t-критерію Стьюдента шляхом обрахунку статистичної значимості відмінностей середніх величин показників оцінки складових стратегічних можливостей ІАМП. Значення критеріїв для окремої складової визначались за середньою арифметичною. Значення критеріїв t-розподілу Стьюдента, що має параметр “число ступінів свободи” (df), відповідає результатам гіпотези:  $df = n_1 + n_2 - 2$ . Також встановлено, що чим вищою є кореляція між показниками, тим більший вплив вони мають на кінцеві результати господарювання підприємства.

Розподіл складових використання стратегічних можливостей відбувався за модифікованою шкалою Харрінгтона (табл. 3.9). За мінімальне значення шкали приймалось  $t_{крит} = 2,101$ , за максимальне – табличне значення індикатора (4,035).

*Таблиця 3.9*

**Модифікована шкала Харрінгтона для визначення ступеня впливу складових використання стратегічних можливостей на кінцеві результати господарювання (уточнено на основі [168])**

Інтерпретація значень показника визначення сили впливу на кінцеві результати господарювання	Оцінка значень показника				
	дуже високий рівень	високий рівень	середній рівень	низький рівень	дуже низький рівень
Діапазон значень t-критерію	[4,035; 3,648)	[3,648; 3,319)	[3,319; 2,817)	[2,817; 2,488)	[2,488; 2,101]

Розрахункові значення складових стратегічних можливостей (виробнича – 2,822; фінансова – 3,906; маркетингова – 3,386; організаційно-інноваційна – 3,197; ринкова – 3,410; соціальна – 4,035; зовнішньоекономічна – 3,264; інвестиційна – 3,559) є підставою для побудови таблиці 3.10.

**Характеристика складових використання стратегічних можливостей ПАТ  
“Мотор Січ” та їх вплив на кінцеві результати діяльності підприємства**

Компоненти стратегічних можливостей	Оцінка рівня використання стратегічних можливостей	Ступінь впливу на результати діяльності
Виробничий	достатній	середній
Маркетинговий	високий	високий
Фінансовий	високий	дуже високий
Інноваційно-організаційний	високий	середній
Ринковий	високий	високий
Соціальний	достатній	дуже високий
Зовнішньоекономічний	високий	середній
Інвестиційний	високий	високий

Розподіляючи пріоритетність за рівнем використання стратегічних можливостей та ступенем впливу на результати діяльності, сформуємо матрицю пріоритетів стратегічних можливостей ПАТ “Мотор Січ” (рис. 3.3).

Ступінь впливу використовуваних стратегічних можливостей на кінцеві  
результати господарської діяльності

		дуже високий рівень	високий рівень	середній рівень	низький рівень	дуже низький рівень
Рівень використання стратегічних можливостей підприємства	високий	<b>Фінансові</b>	<b>Маркетингові, Ринкові, Інвестиційні</b>	<b>Інноваційно- організаційні, Зовнішньоекон омічні</b>		
	достатній	<b>Соціальні</b>		<b>Виробничі</b>		
	низький					
	критичний					

Рис. 3.3. Матриця пріоритетності стратегічних можливостей ПАТ “Мотор Січ”  
(розроблено автором)

Як свідчить дослідження, для ПАТ “Мотор Січ” найвищої пріоритетності використання досягають практично усі складові стратегічних можливостей. До середніх пріоритетів належить виробничий напрям. Загалом бачимо, що дане підприємство підтримує високий рівень використання стратегічних можливостей завдяки комплексному підходу до визначення пріоритетів розвитку.

Місією ПАТ “Мотор Січ” є: працювати так, щоб бути кращим підприємством у сфері авіадвигунобудуванні. Спираючись на успішний багаторічний досвід підприємства, застосовуючи найвищий інтелектуальний потенціал, використовуючи унікальні передові технології, в тісній кооперації з діловими партнерами забезпечувати Україні статус авіаційної держави.

Аналіз отриманих результатів дозволяє стверджувати, що керівництво ПАТ “Мотор Січ” застосовує в управлінні номенеджмент [88], тобто системний менеджмент, який має багатоцільове комплексне спрямування; реалізується менеджерами з позицій системного мислення та є синтезом результатів аналізу, оцінювання та діагностування реалізовуваних на підприємстві процесів із врахуванням впливу факторів зовнішнього середовища; виражає нове ставлення до людей, техніки та інновацій, а також до системи знань; створює можливість моделювання майбутнього стану соціальних систем підприємства; забезпечує моніторинг цілісності системи управління; відзначається посиленою увагою до організаційної діяльності, а також обґрунтовує перехід до номенеджменту комплексною та структурною зміною середовищ функціонування підприємства, у т.ч. із використанням сучасних інформаційних технологій. Разом з тим, доцільно більше уваги приділяти виробничому напрямку інноваційного розвитку.

Тому у майбутньому ПАТ “Мотор Січ” повинне неухильно підтримувати власну стратегічну концепцію розвитку – стратегію зростання на основі широкомасштабної диверсифікації виробництва, зміцнення і розширення своїх позицій на ринку авіаційної техніки та послуг в її експлуатації, реалізуючи її за такими основними стратегічними напрямками: диверсифікація постачальників шляхом переорієнтації на внутрішній ринок, розвиток системи соціальних пільг і заохочень, підвищення кваліфікації персоналу на безоплатній основі, підвищення

ефективності маркетингової діяльності, створення науково-технічного заділу з метою забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства на найближчу перспективу, розширення присутності на міжнародних ринках, розширення та поглиблення інтеграційних зв'язків з зарубіжними авіабудівними корпораціями, залучення інвестиційних коштів шляхом емісії акцій.

Аналогічно було проведено визначення пріоритетності використання стратегічних можливостей інших машинобудівних підприємств, результати якого зведено в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

**Пріоритетність використання стратегічних можливостей ІАМП  
(розроблено автором)**

Назва підприємства	Зона найвищих пріоритетів	Зона середніх пріоритетів	Зона найнижчих пріоритетів
1	2	3	4
ПАТ “Азовзагальмаш”	Р,ЗЕД,І	В,Ф,М,Ю,С	-
ПАТ “Мотор Січ”	С,Ф,М,Ю,Р,ЗЕД,І	В	-
ПАТ “Дніпровагонмаш”	Ф,Ю,Р,ЗЕД	В,М,С,І	-
ПАТ “Луганськтепловоз”	М,Ю,Р,С,ЗЕД	В,Ф	-
ПАТ “Кременчуцький сталеливарний завод”	Р,С,ЗЕД	В,Ф,М,Ю,І	-
ПАТ “Турбоатом”	В,Ф,М,Ю,Р,С	ЗЕД,І	-
ПАТ “Дизельний завод”	В	Ф,М,Ю,Р,С,ЗЕД,І	-
ПАТ “Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування “Насосенергомаш”	В,Ф,М,Ю,С,ЗЕД	Р,І	-
ПАТ “Норд”	Ю,ЗЕД	В,Ф,М,Р,С,І	-
ПАТ “Харківський підшипниковий завод”	ЗЕД,І	В,Ф,М,Ю,Р,С	-
АТ “СКФ Україна” (публічне)	В,Ф,Ю,С,ЗЕД	М,Р,І	-
ПАТ “Автокраз”	В,Ю,ЗЕД,І	Ф,М,Р,С	-
ПАТ “Дніпропетровський стрілочний завод”	В,Ф,М	Ю,Р,С,ЗЕД,І	-
ПАТ “ФЕД”	В,М,С,ЗЕД	Ф,Ю,Р,І	-
ПАТ “Сумське машинобудівне науково- виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе”	Р,ЗЕД,І	В,Ф,М,Ю,С	-
ДП “Луцький ремонтний завод “Мотор”	Ф,М,Ю,С,ЗЕД,І	В,Р	-
ПАТ “Гідросила”	М,Ю	В,Ф,Р,С,ЗЕД,І	-
ПАТ “Дніпропетровський агрегатний завод”	Ф,М,Ю,ЗЕД,І	В,Р,С	-
ДП “АСЗ №1” АТ “АК “Богдан Моторс”	-	В,Ф,М,Ю,Р,С, ЗЕД,І	-
ПАТ “Карлівський машинобудівний завод”	Ф,М,Ю	В,Р,С,ЗЕД,І	-
ПАТ “Завод “Фіолент”	В,Ф,М,Ю,ЗЕД	Р,С,І	-
ПАТ “Дніпропетровський завод прокатних валків”	-	В,Ф,М,Ю,Р, С,ЗЕД,І	-
ПАТ “Вовчанський агрегатний завод”	В,Ф,М,ЗЕД	Ю,Р,С,І	-

Продовження табл. 3.11

1	2	3	4
ПАТ “Верхньодніпровський машинобудівний завод”	Ф,М,Ю	В,Р,С,ЗЕД,І	-
ПАТ “Елміз”	М,Ю,С,ЗЕД	В,Ф,Р,І	-
ПАТ “Маяк”	Ф,Ю	В,М,Р,С,ЗЕД,І	-
ПАТ “Чернігівський завод радіоприладів “Чезара”	Ю	В,Ф,М,Р,С,ЗЕД,І	-
ПАТ “Науково-виробниче акціонерне товариство “Вндікомпресормаш”	Ю,С,ЗЕД	В,Ф,М,Р,І	-
ПАТ “Феодосійська суднобудівна компанія “Море”	М,Ю,С,ЗЕД	В,Ф,Р,І	-
ПАТ “Хорольський механічний завод”	Ф,М,Ю,С	В,Р,ЗЕД,І	-

В – виробництво, М – маркетинг, Ф – фінанси, Ю – інноваційно-організаційний, Р – ринок, С – соціальне середовище, ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність, І – інвестиції.

Як показали результати дослідження, якщо більшість складових належить до зони найвищих пріоритетів, то таке підприємство значно краще використовує реальні стратегічні можливості та володіє здатністю формувати потенційні, а також протидіяти виникненню та мінімізувати руйнівний вплив кризових ситуацій.

У майбутньому ІАМП слід особливу увагу приділяти збереженню функціональних складових, які потрапили в зону найвищих пріоритетів, забезпечуючи зміну зони функціональних складових, які потрапили до середніх пріоритетів на пріоритети вищого рівня.

Тиск внутрішніх і зовнішніх проблем в умовах кризових явищ і процесів значно знижує стратегічні можливості ІАМП. Тому для досягнення стратегічних цілей ІАМП потрібно вирішити головне завдання – постійно підтримувати самодостатність і цілісність їх інноваційних систем, здатність до розширеного відтворення та саморозвитку на принципах збалансованості. З цього випливає, що основним принципом інноваційного розвитку ІАМП України є формування механізму, збалансованого у нерозривній системі використання та відтворення багатогранних ресурсів, який забезпечує взаємоузгоджений рух відповідно до головних стратегічних напрямів їх інноваційного розвитку.

Тому в подальшому, і тут варто погодитись з думкою Бояринової К.О. [20, с. 230-235], домінантами формування інноваційного розвитку машинобудівних підприємств повинні стати:

1. Трансцендентність управління на макрорівні з інтеграцією в мезо- та мікропроцеси.

2. Зміна вектору інвестиційного забезпечення з інвестиційно-інноваційної моделі на інноваційно-інвестиційну.

3. Орієнтація на управління інноваційно стійким саморозвитком.

Разом з тим, неможливо лишати поза увагою антикризову компоненту, яка все більше стає невід'ємним елементом процесу управління сучасним підприємством. Тому останню домінуючу слід розглядати як орієнтацію на управління інноваційно стійким саморозвитком з урахуванням ступеня загрози кризового стану.

В той же час, впровадження поставлених завдань щодо змін в управлінні стратегічними можливостями ІАМП вимагає ґрунтовної підготовки до них: ознайомлення колективу з розробленим проектом антикризових рішень, обґрунтування і пошук ресурсів для реалізації проекту, розробку графіків впровадження рішень і підготовку й навчання працівників.

Початок впровадження в діяльність підприємства стратегічних змін в управлінні перспективними стратегічними можливостями повинен передбачати “пілотування змін”, виявлення основних проблем і труднощів, пов'язаних з практичним здійсненням антикризових перетворень, залучення для їх реалізації зовнішніх консультантів тощо.

Повномасштабне впровадження запланованих змін з врахуванням усунення проблем, виявлених на етапі “пілотування змін” дозволить підвищити ефективність встановлених стратегічних завдань, а також уникнути небажаних соціальних наслідків.

Також доцільно здійснити оцінку результатів впроваджених змін антикризового характеру з точки зору їх економічної і соціальної ефективності в стратегічній перспективі.

Закріплення попередніх досягнень шляхом подальшого пристосування до змін зовнішнього середовища вимагає уточнення бачення місії ІАМП, його стратегічних орієнтирів і можливостей.

Кожне досліджуване ІАМП повинне індивідуально підходити до впровадження, оцінки та закріплення результатів, адже на різні підприємства інноваційного сектору машинобудування здійснюється вплив окремих факторів внутрішнього та

зовнішнього середовища, які спричинюють виникнення різного типу кризового стану, що залежить від наявних, потенційних чи унікальних стратегічних можливостей підприємств.

Таким чином, для забезпечення беззупинного інноваційного розвитку машинобудівних підприємств слід неухильно створювати умови для ефективного перетворення наявних стратегічних можливостей у потенційні чи унікальні, забезпечуючи тим самим високий рівень ефективності господарювання та підвищення конкурентоспроможності.

Акцент на ключових напрямках інноваційного розвитку підприємства – виробничому, маркетинговому, фінансовому, інноваційно-організаційному та зовнішньоекономічному, їх своєчасна оцінка та виявлення ступеню впливу на кінцеві результати господарювання дозволяють уточнити подальші стратегічні пріоритети інноваційного розвитку машинобудівних підприємств.

Обґрунтування пріоритетів інноваційного розвитку вітчизняного машинобудування сприятиме відновленню його ролі у якості локомотива економічного зростання України та забезпеченню модернізації економіки держави загалом. Випереджаючий розвиток машинобудівної промисловості сприятиме [180]: досягненню позитивного синергетичного ефекту в супутніх галузях промисловості, насамперед гірничо-видобувній, чорній та кольоровій металургії, металообробці через збільшення споживання їх продукції; створенню замкнених виробничих циклів, побудованих на коопераційних зв'язках між українськими підприємствами; розвитку внутрішнього ринку збуту споживчих і промислових товарів власного виробництва; зростанню частки товарів з високою доданою вартістю у загальному експорті товарів, зменшенню негативного сальдо зовнішньої торгівлі товарами; загальному пожвавленню виробничої активності, що призведе до збільшення прибутків підприємств, які можуть бути спрямовані на технічне переозброєння та модернізацію виробництв; створенню додаткових робочих місць у машинобудівній і супутніх галузях.

Проте, існуючі стратегічні проблеми на ІАМП, пов'язані з розробкою та реалізацією стратегій в період кризових ситуацій, зниження рівня використання



стратегічних можливостей як наслідок посилення тиску зовнішніх факторів впливу на діяльність машинобудівних підприємств свідчать про необхідність посилення уваги до сфери антикризового стратегічного управління та, в першу чергу, до проблеми обґрунтування та вибору стратегії, що дозволить ефективно вирішувати виявлені проблеми на ІАМП.

### **3.3. Наукове забезпечення вибору стратегії розвитку машинобудівних підприємств з врахуванням ступеня загрози кризового стану**

Управління стратегічними можливостями ІАМП реалізується їх керівництвом переважно як середньострокові заходи забезпечення їхнього функціонування та розвитку, не повною мірою сприяючи повноцінному використанню стратегічних можливостей, частково використовуючи потужний арсенал інструментів стратегічного та антикризового управління. І особливо це стосується розробки та реалізації антикризових стратегій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей діяльності. Ці обставини визначають необхідність здійснення та обґрунтованого вибору стратегії розвитку машинобудівних підприємств з врахуванням ступеня загрози кризового стану.

Значна частина ІАМП орієнтується на проведення модернізації виробництва, впровадження інноваційних, виробничих і управлінських технологій, оскільки це дозволяє нарощувати потенціал і підвищувати конкурентоспроможність підприємства. Побудова ефективної системи управління стратегічними можливостями підприємств машинобудівного комплексу з врахуванням ступеня загрози кризового стану потребує визначення взаємодії антикризового управління з компонентами стратегічного управління. Така взаємодія повинна носити комплексний характер діючого механізму, який буде здатен швидко реагувати на виникаючі кризові ситуації, запобігаючи ним або ж у випадку їх дії мінімізувати руйнівний вплив на функціонуючі підприємства.

Впровадження системи стратегічного управління на підприємстві надає можливість визначення об'єктивних зовнішніх і внутрішніх факторів, що формують

зміни, відстеження й аналіз їх змін, зменшення негативних наслідків цих змін. Формування й реалізація стратегій в рамках стратегічного управління підприємства створює передумови для відновлення й забезпечення довгострокової прибутковості та ефективної діяльності підприємства в умовах кризи, його пристосованості до непередбачуваних змін завдяки балансуванню елементів внутрішнього середовища та вирішенню протиріч між внутрішнім та зовнішнім середовищами підприємства [13, с. 171].

Разом з тим, стратегічне управління слід вважати одним із найважливіших механізмів реструктуризації та диверсифікації бізнесу в умовах кризи.

За обставин, коли стратегічне управління немає належної віддачі унаслідок посилення негативної дії факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, виникнення як результат їх впливу стратегічних прогалин, команді управлінців ІАМП слід здійснювати управління можливостями машинобудівних підприємств з врахуванням ступеня загрози кризового стану.

Управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств з врахуванням ступеня загрози кризового стану – сучасний напрям управління, основним завданням якого повинне стати визначення та реалізація стратегічних антикризових заходів в умовах обмеженості стратегічних можливостей підприємства на основі результатів ідентифікації ступеня прояву кризового стану та обґрунтованого вибору стратегії розвитку з метою досягнення необхідного рівня її ефективності, а також поліпшення використання стратегічних можливостей й збереження достатнього рівня прибутковості діяльності підприємства. Максимальної ефективності здійснення такого управління досягає, коли відбувається зміна ставлення до людей, техніки та інновацій, системи знань.

Управління на основі запропонованої концепції приділяє увагу визначенню тих завдань, які мають розв'язуватися в межах такого управління (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Загальна схема управління можливостями машинобудівних підприємств з врахуванням ступеня загрози кризового стану (розроблено автором)

Основними завданнями такого управління, слід вважати підтримання високого рівня ефективності здійснюваної діяльності та реалізованих стратегій, нарощування стратегічного потенціалу підприємства та перспективності його нарощування, високого рівня прибутковості діяльності та мінімізація впливу кризових явищ і процесів на діяльність підприємства. Вирішення цих завдань повинне носити комплексний характер.

Управління можливостями машинобудівних підприємств з врахуванням ступеня загрози кризового стану також спрямовано на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Це вимагає використання концепції “управління за допомогою вибору стратегічних позицій”, котре відрізняється від решти підходів стратегічного управління акцентом на плануванні стратегій та потенціала підприємства. Тобто являє собою нерозривний процес під час якого

постійно доводиться долати опір змін, які виникають при втіленні стратегії та запланованих змін у стратегічному потенціалі підприємства. Загальну схему управління стратегічними можливостями підприємства з врахуванням ступеня загрози кризового стану з імплементацією основних концептуальних засад “управління за допомогою вибору стратегічних позицій” представлено на рис. 3.5.

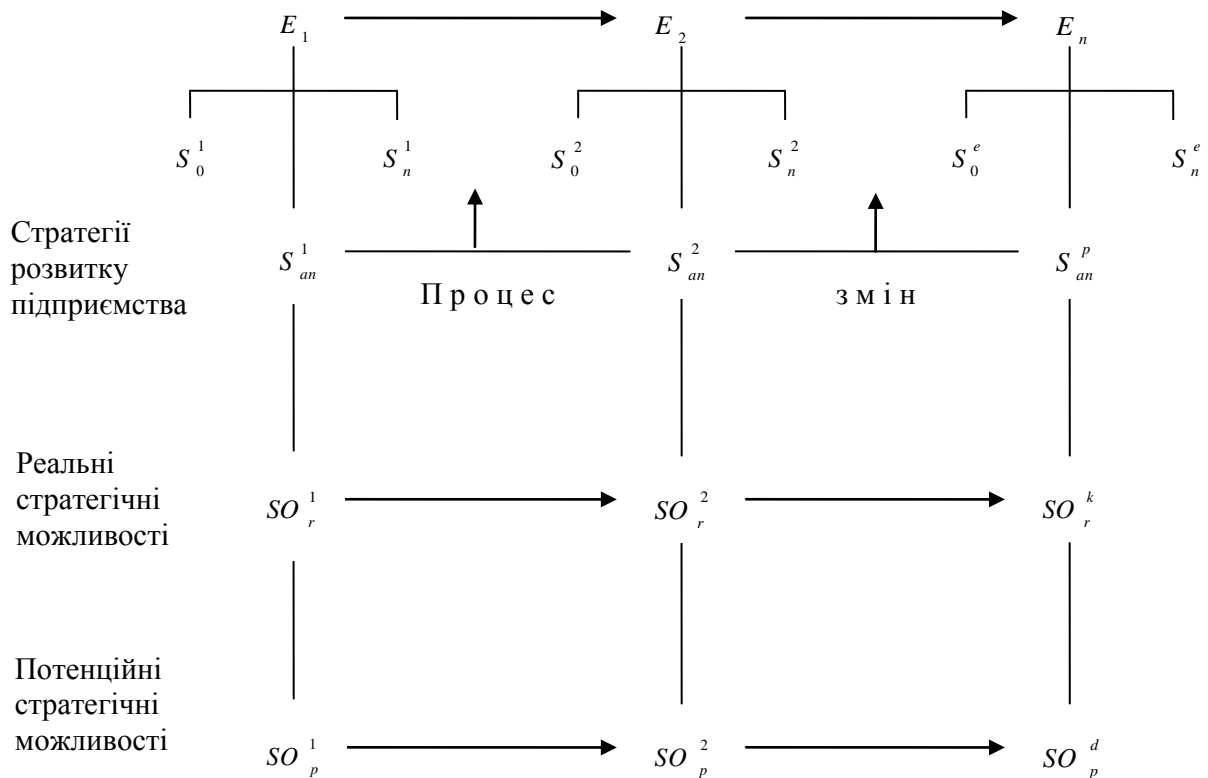


Рис. 3.5. Загальна схема управління стратегічними можливостями підприємства з врахуванням ступеня загрози кризового стану (розроблено автором)

В умовах виникнення загрози кризового стану як наслідок нестабільності середовища ( $E_1$ ) стратегічні можливості підприємства мають певну обмеженість застосування. Це звужує коло стратегій розвитку до меж ( $S_0^1; S_n^1$ ), із яких підприємство обирає одну  $S_{an}^1$ , що найбільшою мірою відповідає рівню використання його стратегічних можливостей. Забезпечити реалізацію такої стратегії покликані дві групи можливостей: потенційні  $SO_p^1$  та реальні  $SO_r^1$ . Зміни середовища від  $E_1$  до  $E_n$  вимагають постійного перегляду переліку стратегій та

формування нових стратегічних можливостей. Разом з тим, зазначені зміни вимагають й змін потенційних можливостей управління підприємства від  $so_p^1$  до  $so_p^d$ . Фактично це означає, що стратегічні можливості, якими володіє чи може використовувати у майбутньому підприємство є основними взаємозв'язаними елементами, які дозволяють йому розробляти та реалізовувати стратегії розвитку.

Важливою особливістю адаптації підприємств у кризових умовах є попередження змін у зовнішнім оточенні шляхом зміни власного стилю поведінки. Це потребує формування моделі стратегічного управління на основі “слабких сигналів”, що генерує завчасні, цілеспрямовані попереджувальні дії, які забезпечують здатність до самозбереження, гнучкість, орієнтацію на майбутні зміни, готовність до здійснення діяльності в умовах невизначеності, формування антикризового потенціалу, стійкого до раптових змін і здатного вчасно ідентифікувати можливі погрози, діагностувати ранні ознаки кризових процесів і протистояти їхньому розвитку [237, с. 1]. В якості сигнальної моделі слід використовувати модель DCS, яка дозволить визначити наявну загрозу кризового стану для досліджуваних підприємств.

Зміна стилю поведінки підприємства на антикризове управління може викликати значний опір зі сторони персоналу, тому слід завчасно подбати про розробку програми дій, спрямованих на подолання опору змінам [5, с. 297-298]:

- забезпечення мотивованості змін. В рамках цього необхідно створювати у працівників почуття незадоволеності поточним станом, формувати систему винагород на підтримку змін і застосувати формальні і неформальні стимули;
- розвиток персоналу – припускає оцінку працівників з метою виявлення, яких знань і навичок недостатньо для виконання нових обов'язків і навчання персоналу з метою надання нових знань, необхідність отримання яких обумовлена змінами;
- формування організаційної культури, яка визначає місію, основні цілі діяльності підприємства, стратегії досягнення цих цілей і завдань, формує основні заходи, які б закріпили і розвивали бажані цінності і зразки поведінки і т. д.;

– проведення ефективної комунікаційної політики, а саме: формувати чітке уявлення щодо майбутнього стану підприємства і доведення його до працівників, формувати єдине уявлення про цілі та методи їх досягнення, систему зворотного зв'язку та роз'яснювати позитивні результати змін для кожного.

В межах концепції “управління стратегічними можливостями підприємства з врахуванням ступеня загрози кризового стану” повинна відбуватись розробка та реалізація обраних стратегій.

Стратегія такого управління – план довгострокових дій підприємства, який передбачає реалізацію сукупності управлінських рішень, що впливають на інноваційну діяльність підприємства і спрямовані на запобігання виникненню або мінімізацію негативного впливу кризових явищ на підприємство.

Стратегія управління можливостями підприємства з врахуванням ступеня загрози кризового стану повинна володіти рядом притаманних їй рис: процес її розробки завершується формуванням загальних напрямків, які спроможні забезпечити зростання стратегічних можливостей та підвищення конкурентоспроможності підприємства; для неї істотним є посилення зворотного зв'язку, що дозволяє здійснювати пошук найбільш обґрунтованих рішень з безлічі нових альтернативних варіантів завдяки діагностиці стратегічних можливостей та корегувати раніше сформульовані стратегічні цілі інноваційного розвитку; такій стратегії притаманна визначеність, що пов'язано з можливістю передбачення шляхів розвитку підприємства. Кінцевою метою такої стратегії є забезпечення досягнення унікальних стратегічних можливостей, які випереджають розвиток інноваційних процесів інших компаній та ефективно протидіють виникненню кризових ситуацій. Основними принципами такої стратегії повинні виступати: врахування змін внутрішнього та зовнішнього середовища, багатоваріантність, альтернативність, системність, зростання, специфічність, наявність стратегічних і оперативних задач, антикризовість. Така стратегія забезпечує динамічний розвиток ІАМП, впливає на вибір загальної стратегії, визначає тип останньої.

При виборі стратегії важливе місце слід відводити вибору цілей, пов'язуючі їх з досягненням стратегічних цілей підприємства.

Цілі такої стратегії – це система основних орієнтирів довгострокової інноваційної діяльності, у відповідності до якої розробляється стратегія, здійснюється відбір найбільш ефективних шляхів її досягнення.

Цілями стратегій управління стратегічними можливостями з врахуванням ступеня загрози кризового стану для ІАМП можуть виступати: забезпечення покращення використання стратегічних можливостей; нарощування або утримування розміру чистого прибутку, у разі відсутності – забезпечення прибутковості діяльності; уникнення кризового стану; мінімізація наслідків прояву кризового стану. Цілі можуть носити як частковий, так і комплексний характер. Їх досягнення повинне забезпечити необхідний рівень підвищення стратегічних можливостей.

Важливе значення при виборі такої стратегії відіграє вдала антикризова політика, тобто спосіб дій, спрямованих на досягнення цілей антикризового розвитку підприємства.

Основними завданнями антикризової політики для ІАМП виступають: оперативне виявлення ознак кризового стану; недопущення банкрутства підприємства; локалізація кризових явищ; фінансова стабілізація підприємства; запобігання повторенню кризи.

В результаті, вибір стратегії повинен відбуватись на базі результатів діагностування стратегічних можливостей ІАМП та із врахуванням обмежень щодо повноцінного їх використання, враховуючи стратегічні пріоритети, що забезпечуватиме підвищення ефективності їх господарювання, нарощування експортного потенціалу, чистого прибутку від здійснюваної діяльності, що виступатиме основою перетворень на підприємствах. Вирішення цієї сукупності проблем є важливим науковим і практичним завданням, що вимагає нагального та ефективного розв'язання задля підвищення ефективності функціонування усієї національної економіки.

В умовах динамізму зовнішнього середовища, загострення економічних проблем, значно зростає ризик недоотримання прибутку. Так, аналіз динамізму показників чистого прибутку ІАМП показав, що в групі досліджуваних підприємств

частка таких, що отримували збитки, стрімко зростає: з 6,7 % у 2009 році до 36,7 % у 2013 р. Відтак, формування та розробка антикризових стратегій для даного сектору економіки є цілком обгрунтованою.

Разом з тим, це свідчить про труднощі пристосування підприємств до умов наростаючої невизначеності та зростаючого ризику під час переходу від кризового періоду до періоду затяжної стагнації економіки.

Критеріями обгрунтування вибору антикризової стратегії для кожного окремого ІАМП повинні бути узагальнюючі показники по основних напрямках оцінювання рівня кризового стану підприємства, а саме: величина прибутку і рентабельності, ефективність використання основних фондів підприємства, показники ділової активності та фінансової стійкості підприємства, платоспроможність і ліквідність майна підприємства, показник ймовірності банкрутства підприємства, ефективність використання персоналу підприємства [110, с. 227].

Для досягнення всіх переваг від впровадження управління стратегічними можливостями з врахуванням ступеня загрози кризового стану слід вдатись до використання сукупності взаємозалежних стратегій, зокрема таких як загальні, конкурентні, функціональні, товарні тощо, формуючи тим самим набір стратегічних альтернатив функціонування й розвитку підприємства, але за умов їх відповідності корпоративній стратегії.

Під час вибору стратегії управління можливостями ІАМП з врахуванням ступеня загрози кризового стану слід враховувати та використовувати такі етапи (рис. 3.6).

На етапі виявлення стратегічних проблем і ступеня кризового стану ІАМП здійснюється дослідження умов управління стратегічними можливостями, діагностика змін стратегічних можливостей підприємств та оцінка їх стратегічної позиції, результати яких узагальнено у 2 розділі дисертації.



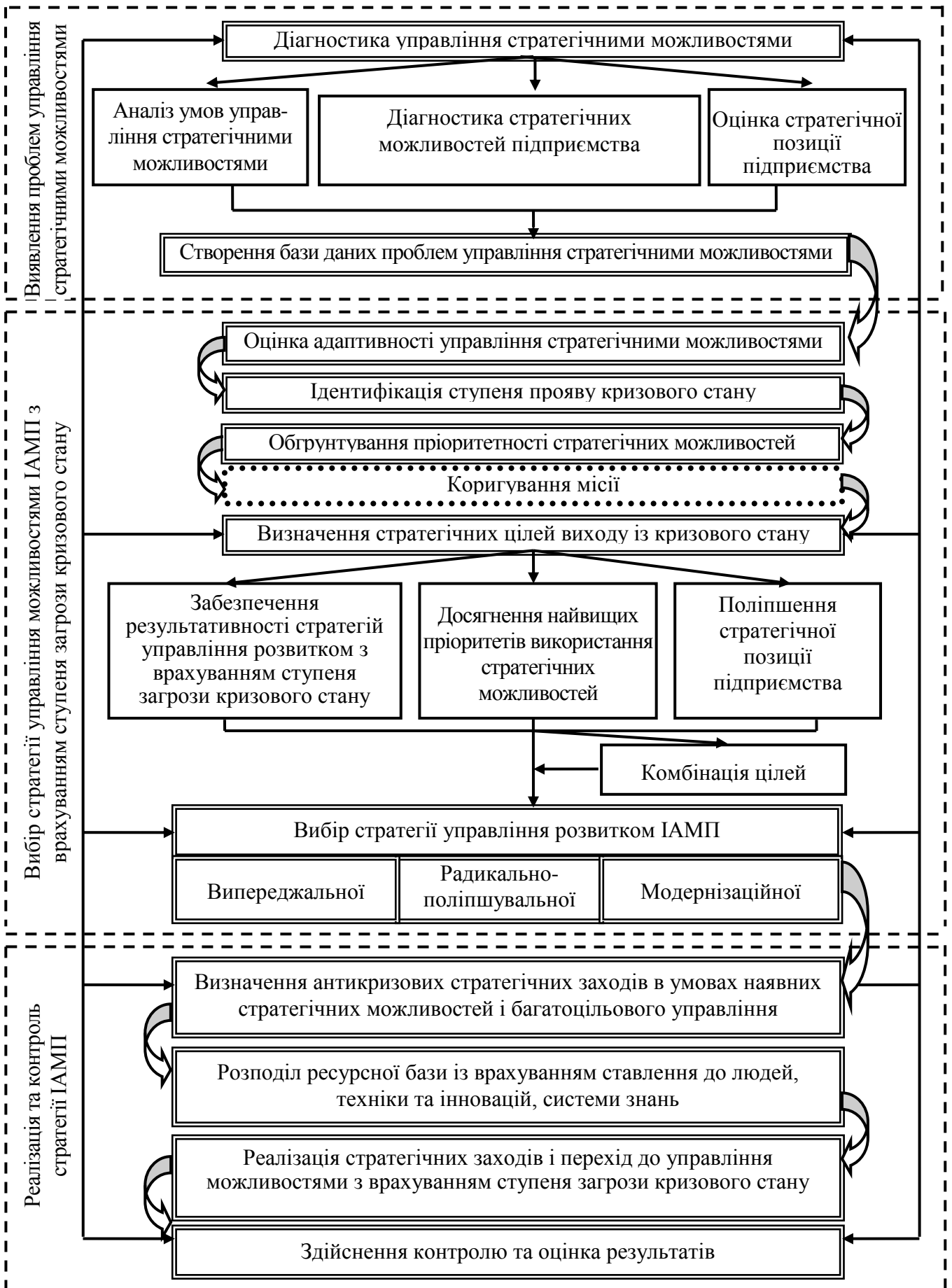


Рис. 3.6. Етапи вибору та реалізації стратегії управління можливостями ІАМП з врахуванням ступеня загрози кризового стану (розроблено автором)

На етапі обрання стратегії управління можливостями ІАМП з врахуванням ступеня загрози кризового стану в першу чергу ідентифікується ступінь прояву кризового стану, розробляються заходи управлінського реагування (результати представлено у п.п. 3.1), виявляється пріоритетність використання стратегічних можливостей (див. п.п. 3.2). Здійснюється корегування місії підприємства.

Також визначаються пріоритети встановлення стратегічних цілей виходу із кризи: утримання достатнього рівня результативності стратегій та нерозподіленого прибутку упродовж не менше 3 років, досягнення високого рівня використання стратегічних можливостей. Оптимальні результати досягаються шляхом комбінування цілей. При виборі стратегії слід враховувати цей рівень та ступінь прояву кризового стану ІАМП та скористатись матрицею вибору стратегій.

На етапі реалізації та контролю стратегії управління можливостями ІАМП з врахуванням ступеня загрози кризового стану відбувається визначення антикризових заходів стратегічного характеру в умовах обмеженості стратегічних можливостей і багатоцільового управління, розподіл ресурсної бази із врахуванням ставлення до людей, техніки та інновацій, системи знань, реалізація стратегічних заходів і перехід до управління можливостями ІАМП з врахуванням ступеня загрози кризового стану, а також здійснення контролю та оцінка отриманих результатів.

Дотримання послідовності зазначених кроків дозволить створити передумови для підвищення адаптивності управління, але особливу увагу слід приділяти факторам, які необхідно враховувати при розробці стратегії такого типу, а також впливу зовнішнього середовища, в якому ведеться бізнес, адже надалі доцільно обґрунтовувати стратегічні можливості та ступінь загрози кризового стану ІАМП (рис. 3.7).

Вивчення взаємозв'язків, які формуються на етапі розробки стратегії управління розвитком ІАМП з врахуванням ступеня загрози кризового стану створює передумови для ефективної її реалізації в перспективі.

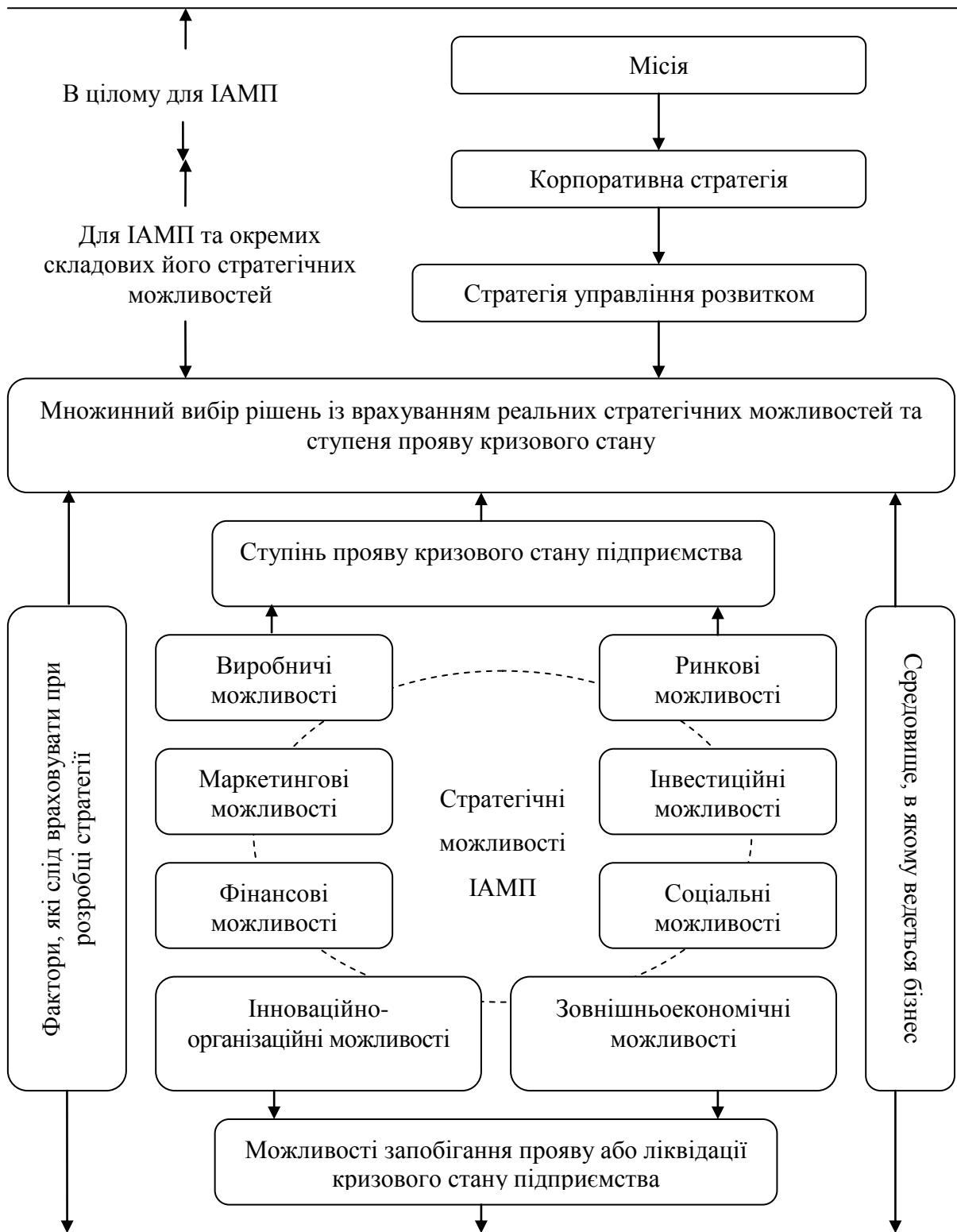


Рис. 3.7. Схема взаємозв'язків на етапі розробки стратегії управління розвитком ІАМП з врахуванням ступеня загрози кризового стану (розроблено автором)

Розуміння необхідності поєднання стратегічних антикризових заходів з розгортанням інноваційних процесів на підприємствах дозволяє встановити необхідність виокремлення трьох типів стратегій управління розвитком

машинобудівних підприємств з врахуванням ступеня загрози кризового стану: випереджальні, радикально-поліпшувальні та модифікаційні (рис. 3.8).

*Ступінь прояву кризового стану на підприємстві*

		Відсутня криза	Легка криза	Помірна криза	Сильна криза
		<i>Рівень адаптивності управління стратегічними можливостями</i>	високий	випереджальна	випереджальна
	достатній	випереджальна	радикально-поліпшувальна	радикально-поліпшувальна	радикально-поліпшувальна
	низький	радикально-поліпшувальна	радикально-поліпшувальна	радикально-поліпшувальна	модифікаційна
	критичний	радикально-поліпшувальна	радикально-поліпшувальна	модифікаційна	модифікаційна

Рис. 3.8. Матриця вибору стратегії розвитку ІАМП з врахуванням ступеня загрози кризового стану (розроблено автором)

Для інноваційно активних підприємств, які займають стійку позицію на ринку, здійснюють адаптивне управління стратегічними можливостями, характерна агресивна поведінка в умовах кризи. Основою стратегії їх агресивних ринкових дій є орієнтація на випередження в інноваційній діяльності своїх конкурентів та нарощування цього відриву.

Випереджальні стратегії повинні реалізовуватись з метою недопущення виникнення кризових станів завдяки постійно здійснюваній діагностиці з метою виявлення слабких сигналів щодо загрози виникнення кризового стану. Характерною ознакою такої стратегії є позиція лідерства підприємства з точки зору розвитку інновацій на визначеному сегменті ринку. Застосування випереджальної стратегії потребує інтенсивних НДДКР, крім того вона орієнтована на маркетинг, стратегію злиття, стратегію придбання і вимагає залучення додаткових засобів і ресурсів, направлених на суттєве покращення фінансової, виробничої і господарської діяльності підприємства. Такі стратегії розробляють підприємства, що

мають досить високий фінансовий потенціал і кваліфікований склад науково-технічного персоналу.

Утримати лідерство на ринку підприємство зможе, діючи в наступних напрямках: використовуючи стратегію розширення місткості ринку інноваційної продукції, яка реалізується через збільшення обсягів її споживання через пошук нових потреб або нових споживачів; використовуючи стратегію захисту частки ринку, яку займає підприємство, із подальшим її розширенням завдяки впровадженню різноманітних форм інновацій, технологічного лідерства; використовуючи стратегію збільшення ринкової частки за наявної місткості ринку інноваційної продукції шляхом підвищення її якості, виведення на ринок нової продукції, активізації рекламної кампанії, стимулювання збуту.

Кінцевим результатом такої стратегії є покращення існуючої або завоювання нової ринкової позиції підприємства. Це повинне відбуватися за рахунок: збільшення обсягів продажу наявної інноваційної продукції на наявних ринках; розвитку продажу наявної інноваційної продукції на нових ринках; розвитку продажу нової продукції на існуючих ринках; розвитку продажу нової продукції на нових ринках.

Радикально-поліпшувальні стратегії управління можливостями ІАМП з врахуванням ступеня загрози кризового стану застосовуються для успішного подолання проблем стратегічного управління в умовах розгортання кризової ситуації на підприємстві або низького рівня ефективності чи неефективного управління стратегічними можливостями. Такі стратегії повинні мати в основі одну із базових стратегій (інтенсивного розвитку; інтегративного розвитку чи диверсифікації), яку активно слід поєднувати з впровадженням радикальних нововведень в управлінні, що повинні мати інноваційний характер (реінжиніринг бізнес-процесів, маркетинговий чи фінансовий реінжиніринг, реінжиніринг логістичних процесів, впровадження кадрових новацій, нових форм і методів роботи на зовнішніх ринках, у т.ч. розробка бізнес-рішень під залучення довгострокових інвестицій). Такий підхід можливий за використання інформаційних технологій та

продуктів і забезпечить присутність інноваційних елементів у кожній з рекомендованих базових стратегій.

Використовуючи стратегію інтенсивного розвитку машинобудівне підприємство повинне особливу увагу приділяти зниженню витрат виробництва та збуту на одиницю продукції, рекламній діяльності, залучення нових споживачів, покращення рівня сервісного обслуговування, виходу на нові територіальні ринки збуту, розробці нових моделей та видів інноваційної продукції.

Реалізуючи стратегію інтегративного розвитку машинобудівне підприємство повинне спрямовувати зусилля на інтеграцію з посередницькими структурами, постачальниками сировини та матеріалів, конкуруючими підприємствами. Ступінь такої інтеграції залежатиме від глибини прояву кризового стану на підприємстві.

Впроваджуючи стратегії диверсифікації машинобудівне підприємство повинне активно запроваджувати нову продукцію, що технологічно або комерційно пов'язана із наявною, паралельно працюючи над дослідженням, розробкою та виробництвом нової продукції, призначеної для існуючих споживачів, але не пов'язаної з наявною продукцією технологічно.

Водночас, зайвими не будуть кроки щодо захисту частки ринку (передбачає, що підприємство захищає завойований ринок за рахунок поступової модифікації продукції, налагодження сервісного обслуговування), підтримки виробничого потенціалу (спрямована на посилення окремих бізнес-ліній підприємства і підтримання у належному стані майнових комплексів з випуску певних видів продукції), який формує наявні та потенційні стратегічні можливості ІАМП.

Модифікаційні стратегії повинні забезпечити повноцінну перебудову підприємства залежно від наявних стратегічних обмежень та інноваційних можливостей задля подальшого переходу до реалізації завдань більш високого рівня. Застосування даної стратегії є доцільним при нестабільному чи низькому попиті на продукцію, що випускається підприємством. Такі стратегії повинні передбачати здійснення виробничої, маркетингової, фінансової, організаційно-управлінської реструктуризації, диверсифікації джерел інвестування бізнес-

процесів, поглибленого планування зовнішньоторговельних операцій із використанням системно-цільових методів роботи, впровадження нових прогресивних форм активізації персоналу.

Метою модифікаційної стратегії є стабілізація кризової ситуації, створення передумов для переходу до радикально-поліпшувальних стратегій. Вона вимагає, з одного боку, швидких, рішучих, цілком скоординованих дій, з іншого – обачності і реалістичності в прийнятті рішень.

Такі стратегії реалізуються за обставин, коли підприємство потребує переналаштування зусиль у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності управління стратегічними можливостями.

Вони можуть спрямовуватись на ліквідацію або продаж неконкурентного виду діяльності (бізнесу), відмову від довгострокового планування на користь короткострокового на користь максимізації прибутку з метою отримання засобів для розвитку інноваційних процесів і продуктів, що мають вищу конкурентоспроможність.

В умовах сильної кризи та відсутності можливості ведення боротьби на наявному ринку є доцільним проведення тотальної реструктуризації виробництва та організаційних змін, докорінних змін у збутових процесах, реалізації зайвих активів.

Якщо ж приймати до уваги типи “стратегічно-інноваційної поведінки” ІАМП (віолентний, патієнтний, експлерентний та комутантний), то значна частина з представлених інноваційних компаній України належать до віолентного типу, адже здійснюють масове виробництво і виходять на ринок зі своєю інноваційною продукцією (ПАТ “Мотор Січ”, АТ “СКФ Україна” (публічне), ПАТ “Сумське машинобудівне науково-виробниче об’єднання ім. М.В. Фрунзе”). Також є компанії-патієнти, які пристосувались до вузьких сегментів великих ринків за рахунок спеціалізації нової та модернізованої продукції з унікальними характеристиками (ПАТ “Дніпровагонмаш”, ПАТ “Луганськтепловоз”, ПАТ “Турбоатом”, ПАТ “Сумський завод насосного та енергетичного

машинобудування “Насосенергомаш”, ПАТ “Феодосійська суднобудівна компанія “Море”, ПАТ “Завод “Фіолент”).

Використовуючи матрицю вибору стратегії, шляхом встановлення відповідності між стадією життєвого циклу підприємства, результатами діагностики ефективності управління стратегічними можливостями, а також враховуючи той факт, що використовувані машинобудівними підприємствами стратегії виявились не достатньо ефективними, рекомендуємо застосовувати для ІАМП наступні типи стратегій управління їх можливостями з врахуванням ступеня загрози кризового стану (табл. 3.12).

Для окремих машинобудівних підприємств, які територіально розміщені у Донецькій та Луганській областях, й зокрема в районах ведення бойових дій, а також на анексованій Росією території Автономної Республіки Крим рекомендовано тип стратегії, який враховує існуючу політико-економічну дестабілізацію та оптимістичний варіант розгортання подій, що передбачає повернення зазначених підприємств у господарський простір України впродовж стратегічної перспективи, тобто 2-5 років.

Підтримуючі функціональні стратегії обрано як такі, що мають найвищий пріоритет розвитку стратегічних можливостей досліджуваних машинобудівних підприємств (див. табл. 3.13).

Очікувана конкурентна позиція визначена із врахуванням територіальної приналежності машинобудівного підприємства, тенденцій зміни рівня ефективності управління стратегічними можливостями, наявної конкурентної позиції та перспектив її поліпшення.

Дослідження показує, що для ІАМП слід використати наступні типи стратегій управління можливостями з врахуванням ступеня загрози кризового стану: випереджальні (у 13,3 % випадках); радикально-поліпшувальні (у 60,0 %); модифікаційні (у 26,7 %). Для кожного окремого підприємства доцільно використовувати рекомендовані підтримуючі функціональні стратегії.



**Рекомендовані типи стратегій управління можливостями ІАМП з врахуванням ступеня загрози кризового стану**

Підприємство	Стадія життєвого циклу (дані табл. 2.7)	Рівень адаптивності управління стратегічними можливостями (табл. 3.4)	Тип кризи (дані табл. 3.8)	Рекомендований тип стратегії за стабільної ситуації	Тип стратегії із врахуванням політико-економічної нестабільності	Підтримуючі функціональні стратегії (табл. 3.11)	Очікувана конкурентна позиція
1	2	3	4	5	6	7	8
ПАТ “Азовзагальмаш”	зрілості	низький	легка	радикально-поліпшувальна	радикально-поліпшувальна	Р,ЗЕД,І	ведуча
ПАТ “Мотор Січ”	зростання	високий	сильна	радикально-поліпшувальна	радикально-поліпшувальна	С,Ф,М, ІО,Р, ЗЕД,І	ведуча
ПАТ “Дніпровагонмаш”	зрілості	достатній	-	випереджальна	випереджальна	Ф,ІО,Р, ЗЕД	ведуча
ПАТ “Луганськтепловоз”	зрілості	низький	легка	радикально-поліпшувальна	модифікаційна	М,ІО,Р, С,ЗЕД	сильна
ПАТ “Кременчуцький сталеливарний завод”	зрілості	низький	помірна	радикально-поліпшувальна	радикально-поліпшувальна	Р,С,ЗЕД	слабка
ПАТ “Турбоатом”	зростання	достатній	сильна	радикально-поліпшувальна	радикально-поліпшувальна	В,Ф,М, ІО,Р,С	ведуча
ПАТ “Дизельний завод”	зрілості	низький	сильна	модифікаційна	модифікаційна	В	слабка
ПАТ “Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування “Насосенергомаш”	зростання	достатній	сильна	радикально-поліпшувальна	радикально-поліпшувальна	В,Ф,М, ІО,С,ЗЕД	сильна
ПАТ “Норд”	зростання	низький	помірна	радикально-поліпшувальна	модифікаційна	ІО,ЗЕД	слабка
ПАТ “Харківський підшипниковий завод”	зростання	низький	сильна	модифікаційна	модифікаційна	ЗЕД,І	слабка
АТ “СКФ Україна” (публічне)	зростання	достатній	помірна	радикально-поліпшувальна	радикально-поліпшувальна	В,Ф,ІО, С,ЗЕД	сильна
ПАТ “Автокраз”	зростання	низький	сильна	модифікаційна	модифікаційна	В,ІО, ЗЕД,І	сильна
ПАТ “Дніпропетровський стрілочний завод”	зрілості	достатній	-	випереджальна	випереджальна	В,Ф,М	сприятлива
ПАТ “ФЕД”	зростання	достатній	сильна	радикально-поліпшувальна	радикально-поліпшувальна	В,М,С, ЗЕД	сприятлива

Продовження табл. 3.12

1	2	3	4	5	6	7	8
ПАТ “Сумське машинобудівне науково-виробниче об’єднання ім. М.В. Фрунзе”	зрілості	достатній	сильна	радикально-поліпшувальна	радикально-поліпшувальна	Р,ЗЕД,І	сильна
ДП “Луцький ремонтний завод «Мотор»”	зрілості	достатній	сильна	радикально-поліпшувальна	радикально-поліпшувальна	Ф,М,Ю,С,ЗЕД,І	сприятлива
ПАТ “Тідросила”	зростання	достатній	легка	радикально-поліпшувальна	радикально-поліпшувальна	М,Ю	сприятлива
ПАТ “Дніпропетровський агрегатний завод”	зростання	низький	помірна	радикально-поліпшувальна	радикально-поліпшувальна	Ф,М,Ю,ЗЕД,І	сприятлива
ДП “АСЗ №1” АТ “АК “Богдан Моторс”	зрілості	неефективне	сильна	модифікаційна	модифікаційна	-	міцна
ПАТ “Карлівський машинобудівний завод”	зрілості	низький	помірна	радикально-поліпшувальна	радикально-поліпшувальна	Ф,М,Ю	міцна
ПАТ “Завод “Фіолент”	зрілості	достатній	сильна	радикально-поліпшувальна	-	В,Ф,М,Ю,ЗЕД	міцна
ПАТ “Дніпропетровський завод прокатних валків”	зростання	низький	сильна	модифікаційна	модифікаційна	-	міцна
ПАТ “Вовчанський агрегатний завод”	зрілості	достатній	-	випереджальна	випереджальна	В,Ф,М,ЗЕД	міцна
ПАТ “Верхньодніпровський машинобудівний завод”	зрілості	низький	сильна	модифікаційна	модифікаційна	Ф,М,Ю	міцна
ПАТ “Елміз”	зростання	достатній	сильна	радикально-поліпшувальна	радикально-поліпшувальна	М,Ю,С,ЗЕД	сприятлива
ПАТ “Маяк”	зростання	низький	помірна	радикально-поліпшувальна	радикально-поліпшувальна	Ф,Ю	міцна
ПАТ “Чернігівський завод радіоприладів “Чезара”	зростання	неефективне	сильна	модифікаційна	модифікаційна	Ю	міцна
ПАТ “Науково-виробниче акціонерне товариство “Вндікомпресормаш”	зрілості	низький	сильна	модифікаційна	модифікаційна	Ю,С,ЗЕД	міцна
ПАТ “Феодосійська суднобудівна компанія “Море”	зростання	низький	легка	радикально-поліпшувальна	-	М,Ю,С,ЗЕД	сильна
ПАТ “Хорольський механічний завод”	зрілості	високий	-	випереджальна	випереджальна	Ф,М,Ю,С	сприятлива

В – виробничі, М – маркетингові, Ф – фінансові, Ю – інноваційно-організаційні, Р – ринкові, С – соціальні, ЗЕД – зовнішньоекономічні, І – інвестиційні.

Разом з тим, враховуючи той факт, що більшість проблем ІАМП виникає як наслідок відсутності чи неефективної реалізації стратегічного планування та стратегічного управління (див. табл. 2.22) особливу увагу слід приділити ключовим напрямкам удосконалення даної сфери.

В якості практичних рекомендацій для досліджуваних підприємств пропонується: неухильно здійснювати стратегічне планування та застосовувати найкращі методи стратегічного управління; для отримання достовірних результатів використовувати діагностику стратегічних можливостей із застосуванням матричних, інтеграційних і дискримінантних моделей; для вибору пріоритетів інноваційного розвитку використовувати матрицю на базі показників конкурентоспроможності стратегічного потенціалу та ступеня впливу на результати діяльності його складових.

Хоча антикризове управління може бути частиною загальної системи управління, концептуально вони протистоять один одному; тому роль антикризового управління як управлінського підходу полягає в завчасному попередженні кризових витрат, які можуть здаватися необґрунтованими, тоді як насправді вони мають бути мінімізовані профілактичними заходами (менш витратними, ніж посткризові заходи).

Це викликає необхідність доповнення концепції антикризового управління, яка може не спрацювати за певних обставин (відсутність достатньо підготовленої команди антикризових управлінців або брак зовнішніх консультантів відповідного рівня кваліфікації, протидія трудового колективу програмі антикризових заходів тощо), концепцією внутрішньосистемної стійкості, що базується на наступних основних положеннях [100]: антикризове управління само по собі не може дати вичерпного арсеналу протистояння патогенним процесам, тому що відштовхується виключно від поточних параметрів довкілля; організаційно-економічна система повинна мати стійкість, еквівалентній невизначеному рівню агресивності зовнішнього середовища, що досягається через розробку і реалізацію заходів з підтримки внутрішньосистемної стійкості; вимірником рівня досягнутої внутрішньосистемної стійкості виступає поняття автономності; способами

підтримки внутрішньосистемної стійкості є методи антикризового управління, втручання і через цілепокладання, що зумовлює мінливість системи; антикризове управління і внутрішньосистемна стійкість утворюють причинно-наслідковий зв'язок і взаємну обумовленість процесів розгортання; досягнення відносної внутрішньосистемної стійкості дозволяє поглинати елементи зовнішнього оточення природним чином.

Забезпечити досягнення внутрішньосистемної стійкості ІАМП пропонується шляхом визначення та подальшого збалансування цілей та перспектив підвищення ефективності управління стратегічними можливостями ІАМП.

Цілями такого управління є забезпечення стійкості конкурентних переваг машинобудівних підприємств, які досягаються шляхом утримання високого рівня використання виробничих, фінансових, інвестиційних, маркетингових, соціальних, ринкових, зовнішньоекономічних та інноваційно-організаційних стратегічних можливостей.

Водночас, цілі мають відповідати визначеним перспективам забезпечення стійкості конкурентних переваг: фінансовій, перспективі клієнта, удосконалення внутрішніх бізнес-процесів, навчання та розвитку.

Приймаючи до уваги можливість використання збалансованої карти результатів щодо удосконалення управління стратегічним розвитком машинобудівних підприємств, а також зазначені основні критерії оцінювання результативності, розглянемо необхідність використання BSC як методу підвищення ефективності управління стратегічними можливостями ІАМП.

Методика використання даного методу полягає у наступному:

1. Здійснюється діагностика стратегічних можливостей підприємства та управління ними за підходом, зазначеним у п.п. 2.1, 2.2, 3.1.

2. Згідно результатів діагностики, які дозволяють встановити “вузькі місця” в системі функціонування підприємства, встановлюються пріоритетні напрями перебудови його діяльності. Увага зосереджується на ключових показниках.

3. Здійснюється реалізація намічених заходів згідно обраних напрямків дій.

Використання BSC як методу підвищення ефективності управління стратегічними можливостями ІАМП дозволить покращити процеси планування, організації, мотивації та контролю (що знайде своє відображення в удосконаленні планування зовнішньоекономічної діяльності, покращенні організації виробничих, ринкових, фінансово-інвестиційних і маркетингових процесів завдяки впровадженню реінжинірингу бізнес-процесів, зростанні мотивації праці персоналу відносно показників середньомісячної заробітної плати у машинобудівній галузі, контроль логістичних процесів і фінансових потоків і т. і.).

Основними критеріями обраного напрямку дій є очікуваний ефект від реалізації перспектив підвищення ефективності багатоцільового управління розвитком у господарську діяльність ІАМП, що відобразатиме нарощування наступних їх стратегічних можливостей:

1. Виробничих (підвищення рентабельності виробництва продукції, продуктивності праці, зниження витрат на одиницю продукції, якісне зростання асортиментності продукції тощо).

2. Маркетингових (підвищення рентабельності продажу продукції, пошук нових ринків і просування нових видів продукції на наявні й нові ринки, зниження затовареності готовою продукцією за рахунок зростання віддачі маркетингових досліджень та ін.).

3. Інноваційно-організаційних (підвищення рентабельності капіталу підприємства, зростання віддачі нематеріальних активів, скорочення часу виконання замовлень, зростання віддачі управлінського персоналу і т. і.).

4. Фінансово-інвестиційних (підвищення значень показників фінансової незалежності та фінансової стабільності підприємства, зростання оборотності оборотних коштів, підвищення абсолютної ліквідності підприємства, підвищення інвестиційної привабливості підприємства, досягнення оптимального співвідношення між власними та залученими коштами тощо).

5. Ринкових (зростання виручки від реалізації продукції, збільшення частки ринку, зростання ефективності логістичного сервісу, підвищення конкурентоспроможності продукції, завоювання нових ринків та ін.).

6. Соціальних (покращення умов та якості праці, зниження соціальної напруги в колективі, підвищення кваліфікації працівників, збільшення їх доходів, досягнення оптимального співвідношення між якістю і ціною продукції тощо).

7. Зовнішньоекономічних (збільшення надходжень від експорту продукції, скорочення втрат при реалізації зовнішньоекономічної діяльності, збільшення частки продукції, що експортується в загальному обсязі її реалізації)

Також слід приймати до уваги й екологічний ефект, хоча на сучасному етапі розвитку кризових явищ і їх інтенсивного впливу на діяльність машинобудівних підприємств вирішенню проблеми мінімізації впливу ІАМП на зовнішнє природне середовище приділяється явно недостатньо уваги (очікуваний ефект від реалізації перспектив підвищення ефективності багатоцільового антикризового управління у даному напрямку буде проявлятися в таких показниках як зниження рівня забруднення зовнішнього середовища, підвищення ефективності використання відходів виробництва, покращення екологічних показників продукції тощо).

Реалізація намічених перспектив підвищення ефективності управління розвитком ІАМП з використанням сучасних методів дозволить протистояти кризовим явищам, що супроводжують їх діяльність, а для тих ІАМП, де вони відсутні за результатами аналітичного дослідження забезпечити виробничу, фінансово-інвестиційну, маркетингову, інноваційно-організаційну, ринкову, соціальну та зовнішньоекономічну стійкість їх конкурентних переваг.

В сукупності це дозволяє не лише чітко обрати одну із стратегій управління розвитком ІАМП з врахуванням ступеня загрози кризового стану, але й забезпечує уточнення перспективності розвитку бізнесу підприємства.

Досягнення високого рівня ефективності управління стратегічними можливостями ІАМП в значній мірі залежить від ефективності прийнятих і реалізованих управлінських рішень, а також від рівня прибутковості здійснюваних проектних заходів, розроблених і впроваджуваних інновацій у всі сфери діяльності машинобудівних підприємств.

В якості комплексного підходу щодо усіх напрямів максимізації прибутку машинобудівних підприємств пропонуємо застосовувати реалізацію інноваційно-

інвестиційних проектів, під час розробки та запровадження яких відбувається використання виробничих, фінансових, маркетингових, інноваційно-організаційних та інших наявних стратегічних можливостей підприємства, які у майбутньому перетворюватимуться у потенційні за умов, якщо прийняті управлінські рішення будуть ефективними.

Для підтримки прийняття стратегічних рішень, орієнтованих на розв'язання проблеми підвищення стратегічних можливостей ІАМП, необхідне проведення збору, обробки та відбору стратегічної інформації, що неможливо поза використання джерел тактичного, оперативного та виконавчого рівнів управління. Це вимагає приділення особливої уваги проблемі формування інформаційної бази для прийняття управлінських рішень стратегічного характеру, вирішення чого можливе виключно завдяки впровадженню сучасних інформаційних технологій та їх ефективного застосування.

Тому реалізація інноваційно-інвестиційних проектів повинна відбуватись одночасно із удосконаленням управління інформаційними ресурсами, запровадженням новітніх систем програмного управління та використання їх для отримання позитивних результатів.

В межах пропонованих стратегій: для ДП “АСЗ №1” АТ “АК “Богдан Моторс” подальшому зростанню інноваційної активності сприятиме поглиблення і розширення напрямів міждержавного кооперування для більш повного використання виробничого, інноваційного та науково-технологічного потенціалу підприємства. Пропонуємо створити спільне підприємство на базі ДП “АСЗ №1” АТ “АК “Богдан Моторс” та філії чеської компанії Segelec Praha та впровадити новий вид продукції (тролейбус Segelec T701AC) з метою виходу на міжнародні ринки; для ДП “ЛРЗ “Мотор” з метою нарощування прибутків пропонуємо провести освоєння нових модифікацій двигунів АЛ-31ФП, АЛ-31ФН, АЛ-31ФМІ, РД-33 (3 серія), РД-93 та їх агрегатів паливної автоматики і електроагрегатів шляхом проведення їхнього ремонту; для АТ “СКФ Україна” (публічне) з метою нарощування прибутку та більш ефективного використання стратегічного потенціалу – виробництво нової продукції (надточних підшипників SKF Super-Precision, SKF Energy Efficient).

Більш детально характеристика заходів з підвищення ефективності діяльності в рамках пропонуванних стратегій для підприємств представлена у додатку Т.

Загалом запропоновані проекти дозволять для двох досліджуваних підприємств покращити результативність прибутковості діяльності, а для одного (ДП “ЛРЗ “Мотор”) забезпечити її збереження у довгостроковій перспективі, адже реалізація проектних рішень здійснюватиметься впродовж 2-3 років. Водночас це дозволяє значно поліпшити ефективність використання наявних стратегічних можливостей на підприємствах, створює передумови їх трансформації у можливості вищого рівня.

Разом з тим, слід виділити ряд ключових заходів, які повинні входити у зміст стратегій та мають ключове відношення для підвищення економічної ефективності діяльності підприємств машинобудування на сучасному етапі: модернізація підприємств на інноваційній основі; створення нових високопродуктивних виробництв, у тому числі з іноземною участю; упровадження нових технологій; розвиток випуску машин і технологічного устаткування, що забезпечує зростання продуктивності праці; технічне переозброєння на основі використання устаткування вітчизняного виробництва.

Ці заходи дозволять зробити наступні вдосконалення: збільшити випуск машинобудівної продукції за обсягами та номенклатурою; підвищити якість продукції; розширити експортні поставки; підвищити конкурентоспроможність продукції; підвищити ефективність роботи галузі; прискорити відновлення основних фондів на основі збільшення обсягів інвестицій у машинобудівний комплекс і підвищення рівня вкладень у технологічні інновації; підвищити продуктивність праці та рівень заробітної плати на підприємствах машинобудівного комплексу.

Таким чином, обґрунтування наукового забезпечення щодо вибору та реалізації стратегії розвитку машинобудівних підприємств доводить доцільність його впровадження з метою активізації інноваційно-інвестиційної діяльності машинобудівних підприємств, створення передумов для нарощування їх стратегічних можливостей, підвищення прибутковості та ефективності управління.



### Висновки за розділом 3

У третьому розділі „Удосконалення підходів в управлінні стратегічними можливостями машинобудівних підприємств” досліджено науково-методичні підходи до діагностування управління стратегічними можливостями та кризового стану підприємств, обґрунтовано пріоритетність використання стратегічних можливостей, здійснено наукове забезпечення вибору стратегії розвитку машинобудівних підприємств з врахуванням ступеня загрози кризового стану.

Наукова новизна розділу відображається у наступних результатах дослідження:

1. Підґрунтям для розроблення заходів управлінського реагування на внутрішні та зовнішні можливості і загрози стратегічного розвитку машинобудівних підприємств стала розробка науково-методичних підходів до управління стратегічними можливостями ІАМП. На основі отриманих результатів та розробленої авторської методики оцінки адаптивності управління стратегічними можливостями підприємств, яка передбачає встановлення взаємозв'язку між рівнем використання стратегічних можливостей, періодом результативності впроваджуваних стратегій і динамікою нерозподіленого прибутку, ІАМП за рівнем адаптивності їх систем управління розподілено на чотири групи: з високим, достатнім, низьким і критичним рівнями адаптивності. Встановлено, що адаптивним управлінням стратегічними можливостями ІАМП можна вважати за розробки та реалізації стратегій на термін не менш, як на три роки. Неналежне врахування стратегічних можливостей підприємства призводить до стратегічних втрат.

Проведене дослідження також дозволило запропонувати сукупність заходів управлінського реагування на внутрішні та зовнішні можливості і загрози стратегічного розвитку машинобудівних підприємств.

2. З метою виявлення ступеня загрози кризового стану та подальшого використання отриманих результатів для розробки стратегій антикризового характеру розроблено модель, яка стала результатом побудови дискримінантної функції, індикатори якої відібрано на основі аналізу статистичної значущості досліджуваних параметрів, стандартизації змінних, кластерного та регресійного аналізів. Отриманий показник DCS (ступінь кризового стану) відображає його

залежність від таких факторів як абсолютна ліквідність, рівень фінансової незалежності, фінансова стабільність, структура покриття довготермінових вкладів, ступінь фінансового ризику, фінансова незалежність капіталізованих джерел, рентабельність активів, оборотність запасів, забезпеченість власними оборотними засобами. Результати діагностики кризового стану підприємств показали, що лише 11 ситуацій зі 150 характеризує відсутність кризового стану, тобто 7,3 %, ще 26 – свідчать про наявність легкої кризи (17,4 %), 23 ситуації – про наявність помірної кризи (15,3 %) та 90 – про наявність сильної кризи (60,0 %). Отже, умови функціонування ІАМП є вкрай критичними та є наслідком стагнації виробництва, а також поглиблення структурних диспропорцій в економіці України. Як показує аналіз, глибина кризового стану залежить від рівня використання стратегічних можливостей машинобудівного підприємства.

3. Запропоновано науково-практичний підхід щодо визначення пріоритетності стратегічних можливостей ІАМП шляхом побудови матриці на основі рівня значень показника рівня використання складових стратегічних можливостей та ступеня їх впливу на кінцеві результати господарювання із подальшим розподілом на 3 зони пріоритетів: найвищих, середніх і найнижчих, що дозволяє більш чітко окреслити стратегічну перспективу ІАМП. Визначено, якщо більшість складових стратегічних можливостей належить до зони найвищих пріоритетів, то таке підприємство досягає вищого рівня використання стратегічних можливостей та володіє кращою здатністю протидіяти виникненню та мінімізувати руйнівний вплив кризових ситуацій.

4. Для досягнення стратегічних цілей ІАМП, здатності до розширеного відтворення та саморозвитку на принципах збалансованості підприємствам слід використовувати управління можливостями ІАМП з врахуванням ступеня загрози кризового стану. Його реалізація передбачає застосування системно-процесного підходу на основі положень концепції “управління за допомогою вибору стратегічних позицій”. Для вибору стратегії пропонується застосовувати модель, яка дозволяє з множини можливих (випереджальна, радикально-поліпшувальна чи модифікаційна) обрати оптимальну, виходячи з критерію, що враховує рівень ефективності управління стратегічними можливостями та критерію, що враховує

ступінь прояву кризового стану. Для ІАМП застосовано наступні типи стратегій управління їх можливостями з врахуванням ступеня загрози кризового стану: випереджальні (у 13,3 % випадках); радикально-поліпшувальні (у 60,0 % випадках); модифікаційні (у 26,7 % випадках). Для кожного окремо узятото підприємства обґрунтовано застосування підтримуючих функціональних стратегій.

Основні положення третього розділу дисертації опубліковано у авторських працях [209; 210; 214; 217; 218; 222; 223; 227; 228].

## ВИСНОВКИ

У дисертації запропоновано нове вирішення важливого науково-прикладного завдання, що полягає у поглибленні існуючих, розробленні й обґрунтуванні нових науково-методичних положень управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств на основі комплексного діагностування стратегічних можливостей, врахування ступеня загрози кризового стану, обґрунтування пріоритетності їх використання в процесі реалізації стратегії розвитку машинобудівних підприємств. Отримані результати дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. Як результат узагальнення наукових підходів в управлінні стратегічними можливостями підприємств визначено актуальність поглиблення теоретико-методичних положень та розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств. На основі дослідження сутності стратегічного управління поняття “стратегічні можливості підприємства” визначено як ідентифіковані фактори його зовнішнього і внутрішнього середовища, що мають визначальний потенціал позитивного впливу, реалізація яких забезпечить підприємству конкурентний успіх у стратегічній перспективі. З метою з’ясування взаємозв’язків між різними видами стратегічних можливостей визначено ознаки їх типізації, які дозволили класифікувати їх за базовими елементами, періодом дослідження, ступенем реалістичності, ступенем реалізації, джерелами формування, характером впливу та об’єктами реалізації. Це дозволяє розкрити заходи їх реалізації, які забезпечать подальший стратегічний розвиток підприємства.

2. Аналіз існуючих підходів до діагностування стратегічних можливостей підприємства надав змогу встановити доцільність використання комплексного підходу, що передбачає використання методів стратегічного аналізу, реалізація яких повинна охоплювати визначення можливостей і загроз, сфокусованих на діяльність окремого узятого підприємства, багатовимірною статистичного аналізу, що забезпечує визначення рівня використання стратегічних можливостей, оцінку

конкурентної позиції підприємства, з метою визначення змін та багаторівневої ідентифікації характеристик його реальних стратегічних можливостей.

3. На підставі дослідження концептуальних засад управління стратегічними можливостями підприємства, зокрема інтегрованих підходів до управління, чинників впливу на стратегічні можливості, уточнено економічний зміст поняття “управління стратегічними можливостями”, що тлумачиться як цілеспрямований процес впливу на ідентифікацію видів стратегічних можливостей та розробку інструментів їх врахування в процесі розроблення та реалізації стратегії. Це надало можливість визначити основну мету управління – забезпечення довгострокового зростання конкурентних переваг підприємства. Здійснення такого управління з врахуванням ступеня загрози кризового стану дозволяє визначати потенційні стратегічні можливості, а також шляхи розв’язання проблем реалізації стратегічних цілей засобами розробки та впровадження стратегій.

4. Дослідження умов управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств вимагає попереднього вивчення стану галузі. На основі аналізу стану та тенденцій функціонування машинобудівних підприємств (падіння темпів зростання показників промислової продукції (з 136,1 % у 2010 р. до 79,4 % у 2014 р.), скорочення їх частки в обсягах промислового виробництва (до 7,2 %), скорочення експорту продукції (на 20,3 % у 2012-2013 рр.), а також частки реалізації інноваційної продукції в загальному обсязі галузі (до 13,2 %), погіршення фінансових результатів до оподаткування, зростання обсягів збитковості) визначено проблеми формування стратегічних можливостей підприємств. Аналіз зовнішнього середовища вказує на технологічну відсталість машинобудівних підприємств, наявність несприятливого бізнес-середовища та відсутність підтримки з боку держави, низку соціальних перепон. Проте, галузь поступово переорієнтовується на нові ринки, що дозволяє прогнозувати зростання попиту на продукцію машинобудівних підприємств і вимагає пошуку резервів, здатних стати основою для своєчасного управлінського реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

5. За результатами проведеної діагностики змін стратегічних можливостей ІАМП за допомогою методу багатовимірних порівнянь шляхом розрахунку таксономічного показника визначено рівень використання стратегічних можливостей машинобудівних підприємств: високий – характеризує ПАТ “Хорольський механічний завод”, критичний – ДП “АСЗ №1” АТ “АК “Богдан Моторс”, для 17 з 30 підприємств характерний достатній та для 11 – низький рівень використання стратегічних можливостей. Застосування багаторівневої ідентифікації в процесі діагностування стратегічних можливостей підприємств дозволило встановити, що для більшості ІАМП характерні нереалізовані стратегічні можливості як результат зовнішнього впливу або недостатнього використання внутрішніх можливостей. Наслідком цього є виникнення загроз і стратегічних втрат, що вимагає розробки антикризових заходів чи зміни програми реалізації можливостей стратегічного розвитку машинобудівних підприємств.

6. Впровадження методичних положень щодо оцінювання стратегічної позиції машинобудівних підприємств на основі результатів SWOT-аналізу, удосконаленої моделі ADL/LC результує, що формування можливостей зовнішнього середовища носить груповий характер, що більшою мірою відповідає галузевим ознакам, тоді як виникнення загроз найчастіше відображає індивідуалізований характер. Так, частота виникнення загроз серед кола досліджуваних підприємств, які заважають реалізації стратегічних можливостей, є наступною: фінансові (виникають у 86,7 % випадків); інвестиційні (у 80,0 %); ринкові (у 76,7 %); інноваційно-організаційні (у 73,3 %); соціальні (у 70,0 %); маркетингові (у 53,3%); зовнішньоекономічні (у 40,0 %); виробничі (у 23,3 %).

7. Розроблені науково-методичні підходи до діагностування управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств на основі встановлення взаємозв'язку між рівнем використання стратегічних можливостей, періодом результативності впроваджуваних стратегій і динамікою нерозподіленого прибутку, дозволили встановити, що для ІАМП, рівень адаптивності управління стратегічними можливостями яких є високо-достатнім, ймовірність виникнення кризи є високою, але істотної шкоди вона завдає не часто; для ІАМП, рівень

адаптивності управління на яких є низьким або критичним, ймовірність виникнення кризового стану є значно вищою, і майже щоразу переростає в помірну чи сильну загрозу.

Відповідно до удосконаленого методичного підходу до діагностики кризового стану машинобудівних підприємств розроблено модель, яка базується на результатах кореляційного, кластерного й регресійного аналізу та передбачає визначення взаємозв'язку ідентифікованих показників оцінки фінансового стану зі ступенем розвитку кризи на підприємстві, яка дозволяє пояснити 86,5 % спостережень. За її результатами упродовж 2009-2013 рр. лише 2 підприємства характеризує відсутність кризового стану або легка загроза виникнення, решту – характеризує наявність більш сильної його загрози. Це вимагає прийняття управлінських рішень антикризового характеру.

8. На основі обґрунтування методичного підходу щодо визначення пріоритетності використання стратегічних можливостей підприємства з метою адаптації до змін зовнішнього середовища визначено ключові вектори змін в управлінні стратегічними можливостями машинобудівних підприємств і на етапі “пілотування змін”. Це дозволяє підвищити ефективність реалізації встановлених стратегічних завдань, а також уникати небажаних наслідків загроз, що виникають у внутрішньому середовищі підприємств.

9. За результатами дослідження удосконалено наукове забезпечення вибору стратегії розвитку машинобудівних підприємств, що дає можливість визначити та обґрунтувати систему стратегічних заходів, які запобігатимуть негативному впливу внутрішніх і зовнішніх факторів. Для ІАМП рекомендоване використання наступних типів стратегій: випереджальна – дозволяє уникати кризових ситуацій, радикально-поліпшувальна – забезпечує успішне подолання проблем стратегічного управління в умовах кризової ситуації, модифікаційна – дозволяє ефективно перебудовувати систему стратегічного управління на підприємстві.

Розроблені в дослідженні науково-методичні положення та практичні пропозиції щодо удосконалення підходів в управлінні стратегічними можливостями

підприємства можуть бути використані керівниками машинобудівних підприємств для підвищення ефективності реалізації стратегій та поліпшення використання їх стратегічних можливостей, збереження прибутковості діяльності на підставі прийняття та реалізації управлінських рішень антикризового характеру.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О. Підходи до формалізації механізму оцінювання фінансового стану підприємства // А. О. Азарова, О. В. Рузакова // Фінанси України. – 2006. – № 12. – С. 121–129.
2. Акмаева Р. И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент / Р. И. Акмаева. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 208 с.
3. Александров В. В. Системное моделирование. Методы построения информационно-логистических систем / В. В. Александров, Н. А. Андреева, С. В. Кулешов. – Санкт-Петербург : Изд-во политех. ун-та, 2006. – 95 с.
4. Амбросова В. М. Деякі підходи до адаптивного моделювання стратегічних можливостей гірничо-збагачувальних підприємств Кривбасу / В. М Амбросова, Н. С. Приймак // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. – 2009. – № 4 (20). – С. 54–60.
5. Амосов О. Ю. Преодоление сопротивления изменениям: теоретические подходы и реализация / О. Ю. Амосов, Н. В. Диденко // Бізнес Інформ. – 2013. – № 1. – С. 293–298.
6. Андреева Є. Л. Аналіз та оцінювання стану конкурентостійкості підприємств машинобудування / Є. Л. Андреева // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. – 2013. – № 4. – С. 315–321.
7. Андрушко О. Б. Економічне діагностування кризового стану та загрози банкрутства машинобудівного підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Андрушко Олег Богданович ; Національний університет “Львівська політехніка”. – Л., 2007. – 22 с.
8. Андрушко О. Б. Моделювання діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства / О. Б. Андрушко, М. Р. Горбачевська // Вісник національного університету „Львівська політехніка”. – 2006. – № 552. – С. 158–163.

9. Ансофф И. Стратегическое управление : [Сокр. пер. с англ.] / Науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Ивенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.

10. Антикризисное управление [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.anticrisis-consult.ru/about\\_article.html](http://www.anticrisis-consult.ru/about_article.html).

11. Антикризове управління фірмою з урахуванням інноваційного менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://otherreferats.allbest.ru/management/u00034040.html>.

12. Антонюк Л. Л. Актуальні проблеми інноваційного розвитку України на сучасному етапі // Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення: монографія; за заг. ред. О. І. Амоші, В. П. Антонюк, А. І. Землянкіна та ін. / НАН України. Ін-т економіки промисловості. – Донецьк, 2007. – 328 с.

13. Ачкасова О. В. Набір стратегій вітчизняних машинобудівних підприємств у сучасних умовах / О. В. Ачкасова // Бізнес Інформ. – 2013. – № 12. – С. 150–154.

14. Блакита Г. В. Систематизація об'єктів діагностування стратегічних можливостей фінансового розвитку торговельних підприємств / Г. В. Блакита // Вісник Запорізького національного університету. – 2010. – № 4 (8). – С. 5–9.

15. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента : Навч. посібник / И. А. Бланк. – 2-е изд., перераб. и доп. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2004. – 656 с.

16. Богма О. С. Сутність інноваційного потенціалу підприємства / О. С. Богма // Вісник Запорізького національного університету. – 2011. – № 1 (9). – С. 12–15.

17. Божанова О. В. Особливості управління економічним потенціалом підприємства / О. В. Божанова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – № 31. – С. 154–158.

18. Божкова В. В. Стратегічне планування маркетингових комунікацій інноваційної продукції промислових підприємств : монографія / В. В. Божкова. – Суми: “Вид-во СумДУ”, 2010. – 305 с.

19. Бородкин К. В. Анализ инструментария финансовой диагностики / К. В. Бородкин, Б. Г. Преображенский // Финансы. – 2004. – № 3. – С. 65–69.

20. Бояринова К. О. Інноваційний розвиток підприємств машинобудування на засадах нооуправління / К. О. Бояринова // Проблеми економіки. – 2014. – № 2. – С. 230–235.

21. Брюховецкая Н. Е. Теоретические аспекты решения задач диагностики результатов деятельности промышленных предприятий / Н. Е. Брюховецкая // Бизнес Информ. – 2008. – № 10. – С. 73–75.

22. Бузько И. Р. Стратегическое управление инвестициями и инновационной деятельностью предприятия : монография / И. Р. Бузько, Е. В. Вартанова, А. А. Голубенко. – Луганск : Изд-во ВНУ им. В. Даля, 2002. – 176 с.

23. Василенко В. А. Менеджмент устойчивого развития предприятий: монография / В. А. Василенко. – К. : Центр учеб. лит-ры, 2005. – 648 с.

24. Васильева В. В. Методы диагностики стратегического потенциала организации / В. В. Васильева // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – 2009. – № 119. – С. 90–96.

25. Великий тлумачний словник сучасної української мови [уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел]. – К. ; Ірпінь : ВТФ “Перун”, 2004. – 1440 с.

26. Веснин В. Р. Стратегическое управление : учебное пособие / В. Р. Веснин, В. В. Кафидов. – СПб. : Питер, 2009. – 256 с.: ил. Серия “Учебное пособие”.

27. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в предпринимательской компании) / Х. Виссема ; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 288 с.

28. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарики, 1999. – 296 с.

29. Войтко С. В. Управління розвитком наукомістких підприємств : монографія / С. В. Войтко ; Нац. техн. ун-т України “Київ. політехн. ін-т”. - К. : НТУУ “КПІ”, 2012. – 277 с.

30. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : монография / А. Э. Воронкова. – Луганск : Издательство ВНУ им. В. Даля, 2000. – 315 с.

31. Гавриш О. А. Інституціональні аспекти забезпечення стійкого розвитку підприємств [Електронний ресурс] / О. А. Гавриш, О. О. Бичков // Ефективна економіка. – 2012. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1060>.

32. Гандзюк С. М. Визначення факторів впливу на формування інноваційного клімату в Україні на основі SWOT – аналізу [Електронний ресурс] / С. М. Гандзюк // Ефективна економіка. – 2013. – № 5. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2031>.

33. Герасимчук З. В. Управління потенціалом підприємства : Навчальний посібник / З. В. Герасимчук, Л. Л. Ковальська. – Луцьк : “Волинські старожитності”, 2012. – 336 с.

34. Герасимчук З. В. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник / З. В. Герасимчук, І. М. Вахович. – [вид. 2-ге перероблене і доповнене]. – Луцьк : Надстир'я, 2007. – 412 с.

35. Горбань В. Б. Управління стратегічним потенціалом машинобудівного підприємства [Електронний ресурс] / В. Б. Горбань. – Режим доступу : <http://intkonf.org/gorban-vb-upravlinnya-strategichnim-potentsialom-mashinobudivnogo-pidpriemstva/>.

36. Горбулін В. П. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки : монографія / В. П. Горбулін, А. Б. Качинський. – К. : НІСД, 2010. – 288 с.

37. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз : навч. посіб. / П. Л. Гордієнко. – К. : Алерта, 2006. – 404 с.

38. Градов А. П. Экономическая стратегия фирмы / А. П. Градов. – СПб. : Специальная литература, 1999. – 589 с.

39. Грант Р. М. Современный стратегический анализ / Под ред. В. Н. Фунтова. – 5-е изд. – СПб. : Питер, 2011. – 560 с.: ил. – (Серия “Классика МВА”).

40. Григорська Н. М. Системно-процесне управління економічною стійкістю підприємств машинобудування: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами / Н. М. Григорська ; НТУУ „Київський політехнічний інститут”. – К., 2014. – 262 с.

41. Григор'єва Д. С. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності і ризику / Д. С. Григор'єва // Вісник СНУ ім. В. Даля. – 2010. – № 12 (54), ч. 2. – С. 53–55.

42. Гринько Т. В. Сутність та роль превентивного антикризового управління на промислових підприємствах [Електронний ресурс] / Т. В. Гринько // Ефективна економіка. – 2014. – № 5. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2981>.

43. Гришина Ю. В. Деякі аспекти розробки концепції збалансованого управління цілепокладанням машинобудівних підприємств / Ю. В. Гришина // Донбас-2020: перспективи розвитку очима молодих вчених: VI наук.-практ. конф., 24 квітня 2012 р. – Донецьк : ДонНТУ, 2012. – С. 966–970.

44. Гук О. В. Формування системи запобігання банкрутству машинобудівних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (машинобудування та приладобудування) / Гук Ольга Володимирівна ; Національний університет “Львівська політехніка”. – Л., 2008. – 20 с.

45. Гуржій Н. Парадигма стратегічного маркетингу / Н. Гуржій // Галицький економічний вісник. – 2012. – № 5 (38). – С.81–90.

46. Гусєва Ю. Ю. Розроблення моделі діагностики фінансового стану машинобудівних підприємств з використанням дискримінантного аналізу / Ю. Ю. Гусєва, О. В. Гребенікова // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми терії та практики. – 2008. – № 3 (3). – С. 15–24.

47. Даниленко В. А. Вплив невизначеності на стійкість економічних суб'єктів / В. А. Даниленко [Електронний ресурс] // Менеджмент. Збірник наукових праць. – 2009. – №12. – С. 170–180. – Режим доступу : [http://www.nbuuv.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Menedzhment/2009\\_12/Danilenk.htm](http://www.nbuuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Menedzhment/2009_12/Danilenk.htm).

48. Даніч В. М. Визначення кризового стану підприємства / В. М. Даніч, Н. О. Пархоменко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 4. – С. 208–218.

49. Денисюк О. Г. Система управління майновим потенціалом підприємства / О. Г. Денисюк // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. – 2008. – № 1 (43). – С. 162–171.

50. Дженстер П. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей / П. В. Дженстер, Д. Хасси ; пер. с англ. О. Л. Пелявский ; ред. пер. А. А. Старостина, В. А. Кравченко. – М. : Издательский дом “Вильямс” ; СПб. ; К. : [б.и.], 2003. – 364 с.

51. Джонсон Джерри. Корпоративная стратегия: теория и практика / Джонсон Джерри, Шоулз Кивен, Уиттингтон Ричард. – 7-е издание [Пер. с англ.]. – М. : ООО “И.Д. Вильямс”, 2007. – 800 с.: ил. – Парал. тит. англ.

52. Дзюба М. І. Аналіз стану машинобудівних підприємств України на зовнішніх та внутрішніх ринках [Електронний ресурс] / М. І. Дзюба. – Режим доступу : [http://mev-hnu.at.ua/load/1\\_formuvannja\\_ta\\_ocinka\\_efektivnosti\\_funkcionuvannja\\_mekhanizmiv\\_upravlinnja\\_dijalnistju\\_pidpriemstv/2-1-0-91](http://mev-hnu.at.ua/load/1_formuvannja_ta_ocinka_efektivnosti_funkcionuvannja_mekhanizmiv_upravlinnja_dijalnistju_pidpriemstv/2-1-0-91).

53. Дикань В. В. Діагностика потенціалу розвитку машинобудівного комплексу України / В. В. Дикань // Економічний простір. – 2013. – № 74. – С. 93-101.

54. Дідух С. М. Принципи побудови системи оцінки інвестиційного потенціалу підприємств [Електронний ресурс] / С. М. Дідух // Ефективна економіка. – 2009. – № 3. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=48>.

55. Дідченко О. І. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства в сучасних ринкових умовах / О. І. Дідченко, М. А. Мороз // Економічний вісник ЗДА. – Випуск 6. – 2014. – С. 22–27.

56. Довбня С. Б. Стратегія підприємства : навч. посібник / С. Б. Довбня, А. О. Найдовська, М. М. Хитько. – Частина 1. – Дніпропетровськ : НМетаАУ, 2011. – 71 с.

57. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : Навчальний посібник / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.

58. Донець А. А. Методичний підхід до діагностики конкурентоспроможності готельних підприємств / А. А. Донець // Європейський вектор економічного розвитку. – 2014. – № 1 (16). – С. 58–64.

59. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.2 / Редкол.: ... С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Видавничий центр “Академія”, 2001. – 848 с.

60. Ждаміров Є. Ю. Адаптивна система управління підприємством / Є. Ю. Ждаміров // Вісник Полтавської державної аграрної академії. – 2011. – № 4. – С. 189-192.

61. Железняк В. В. Механізм та методи діагностики фактичного стану економічного потенціалу підприємства / В. В. Железняк // Інвестиції: практика та досвід. – 2011. – № 1. – С. 40–46.

62. Загальнодоступна інформаційна база даних Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку про ринок цінних паперів. Державна установа “Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.smida.gov.ua>.

63. Загальнодоступна інформаційна база даних Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку про ринок цінних паперів. Державна установа “Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.stockmarket.gov.ua>.

64. Загальнодоступна інформаційна база даних Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку про ринок цінних паперів. Електронна система комплексного розкриття інформації “Ескрін”. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://escriin.nssmc.gov.ua/>.

65. Загорна Т. О. Економічна діагностика : навч. посіб. / Т. О. Загорна. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 400 с.

66. Загорна Т. О. Діагностика конкурентного стану підприємств для цілей структурного аналізу ринків / Т. О. Загорна // Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Економіка. – 2014. – Вип. 8 (4). – С. 82-90.

67. Змедень І. М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / І. М. Змедень // Економіка: проблеми теорії і практики. Збірник наукових праць. Випуск 213: В 6 т. Том І. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2006. – С. 284.

68. Зозульов О. В. Підходи до проведення технологічного аудиту [Електронний ресурс] / О. В. Зозульов, Т. О. Царьова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 3 (13). – С. 94–103. – Режим доступу до журналу : <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n3.html>

69. Иванов И. В. Высокотехнологическое предприятие в эпоху глобализации / Под ред. И. В. Иванова, В. В. Баранова, Г. И. Лысака. – М. : Альпина Паблшер, 2003. – 416 с.

70. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств : монографія / С. М. Ілляшенко, О. А. Біловодська. – Суми : Університетська книга, 2010. – 281 с.

71. Інноваційний розвиток промисловості як складова структурної трансформації економіки України / [О. В. Собкевич, А. І. Сухоруков, А. В. Шевченко та ін.] ; за ред. к.е.н., с.н.с., засл. економіста України Я. А. Жаліла ; Національний інститут стратегічних досліджень. – К. : НІСД, 2013. – 71 с.

72. Інноваційні програми машинобудівних підприємств: креативні рішення і моделі їх трансферного забезпечення : монографія / О. Є. Кузьмін, С. В. Князь, Л. Й. Гнилянська, Д. К. Зінкевич. – Львів : Видавництво „СПОЛОМ”, 2010. – 345 с.

73. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2010. – 279 с.

74. Калюга Є. В. Фінансово-господарський контроль у системі управління : монографія / Є. В. Калюга. – К. : Ельга, Ніка-Центр, 2002. – 360 с.

75. Кантаєва О. В. Напрями та принципові положення розвитку сучасного стратегічного управління підприємством / О. В. Кантаєва, Н. М. Батіщева // Вісник ЖДТУ. – 2011. – № 2 (56). – С. 27–29.



76. Картохина Н. В. Проактивное управление в системе антикризисного управления предприятием / Картохина Н. В // Економічний вісник. Збірник наукових праць. Випуск 5. – Київ : НТУУ “КПІ”, 2008. – С. 194–201.

77. Касьян З. Е. Аналіз методів оцінки інноваційного потенціалу / З. Е. Касьян, Т. Є. Воронкова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2012. – № 3. – Том 1. – С. 19–122.

78. Кобушко І. М. Стратегічне управління / І. М. Кобушко, І. Д. Скляр. – Суми : Вид-во СумДУ, 2010. – 228 с.

79. Коваленко О. В. Деякі аспекти сучасного антикризового управління промисловими підприємствами / О. В. Коваленко // Экономика и управление. – 2013. – № 4. – С. 41–46.

80. Ковальська Л. Л. Методичні підходи до аналізу і оцінювання конкурентоспроможності регіону / Л. Л. Ковальська // Актуальні проблеми економіки. Науково-практичний журнал. – 2013. – № 3. – С. 109–124.

81. Козик В. В. Виявлення ризиків і загроз машинобудівного підприємства, що перебуває у стані кризи / В. В. Козик, В. М. Масюк // Бізнес Інформ. – 2014. – № 7. – С. 315–324.

82. Колесарь Е. Модели диагностики банкротства предприятий Украины / Екатерина Колесарь // Економіст. – 2002. – № 10. – С. 60–63.

83. Коліна Л. М. Система ERP як ефективний інструмент планування ресурсів підприємства [Електронний ресурс] / Л. М. Коліна. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/11\\_EISN\\_2010/Economics/64469.doc.htm](http://www.rusnauka.com/11_EISN_2010/Economics/64469.doc.htm).

84. Колісник М. К. Антикризове управління виробничо-господарськими структурами у машинобудуванні : монографія / М. К. Колісник. – Л. : Видавництво Національного університету „Львівська політехніка”, 2009. – 208 с.

85. Конкурентні доміанти стратегічного розвитку підприємств [Текст] : колект. монографія / [В. В. Дергачова та ін. ; наук. ред. О. А. Гавриш] ; Нац. техн. ун-т України “Київ. політехн. ін-т”. – К. : НТУУ “КПІ”, 2013. – 724 с.

86. Коржов Є. О. Управління інноваційною активністю машинобудівних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец.

08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Коржов Євген Олександрович ; НТУУ „Київський політехнічний інститут”. – К., 2013. – 22 с.

87. Корнійчук А. А. Сутність стратегічної діагностики як основи стійкого розвитку підприємства / А. А. Корнійчук // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. – 2011. – № 1 (55). – С. 222–224.

88. Коростелев В. Неумолимый императив номенеджмента / В. Коростелев // Устойчивое развитие. – 2012. – Вып. 3. – С. 69–76.

89. Короткова О. В. Деякі аспекти реалізації антикризового управління в сучасних економічних умовах / О. В. Короткова, Н. В. Єгорова // Економіка та держава. Міжнародний науково-практичний журнал. – 2011. – № 5. – С.7–9.

90. Костирко Л. А. Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства : монографія / Л. А. Костирко. – Харків : Фактор, 2008. – 336 с.

91. Костіна О. М. Методи та моделі діагностики кризового стану підприємства / О. М. Костіна, О. Є. Майброда // Вісник СумДУ. Серія : Економіка. – 2012. – № 4. – С. 91–97.

92. Кость Я. О. Аналіз і контроль фінансового стану підприємств / Я. О. Кость // Економічні науки. Зб. наук. праць ЧДТУ. – 2008. – Вип. 21. – С. 98–102.

93. Кость Я. О. Діагностика фінансово-господарської діяльності промислового підприємства : Дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Кость Ярослава Олександрівна ; НТУУ „Київський політехнічний інститут”. – К., 2011. – 305 с.

94. Косянчук Т. Ф. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / Т. Ф. Косянчук // Наукові записки. Серія : Економіка. – 2013. – Випуск 23. – С. 51-54. – Режим доступу : <http://ecj.oa.edu.ua/articles/2013/n23/10.pdf>.

95. Кравченко О. В. Значення й місце стратегічного аналізу в управлінні підприємством / О. В. Кравченко // Проблеми і перспективи розвитку банківської

системи України : Збірн. наук. праць. Т. 8. – Суми : ВВП „Мрія-1” ЛТД, УАБС, 2003. – С. 177–181.

96. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : Навчальний посібник / Н. С. Краснокутська – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.

97. Крейдич І. М. Забезпечення економічної стійкості промислових підприємств [Електронний ресурс] / І. М. Крейдич, О. С. Овчар. – Режим доступу : [http://archive.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2012\\_4/2012\\_4\\_iem.html](http://archive.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2012_4/2012_4_iem.html).

98. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник [для студентів вищих навчальних закладів] / І. В. Кривов'язюк. – К. : Кондор, 2008. – 366 с.

99. Кривов'язюк І. В. Вибір методології контролю з позицій фінансової діагностики підприємства / І. В. Кривов'язюк, Я. О. Кость // Облік, контроль і аналіз в управлінні підприємницькою діяльністю: матеріали VI міжнар. наук.-практ. конф., 8–10 квіт. 2009 р. – Черкаси, 2009. – С. 141–142.

100. Кривов'язюк І. В. Використання методів зрівноваженого зростання та збалансованої карти результатів для оцінки антикризового управління підприємствами / І. В. Кривов'язюк // Економічні науки. Серія “Економічна теорія та економічна історія”. Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. Випуск 7(28). Частина 2. Редкол. : відп. ред. д.е.н., професор Герасимчук З. В. – Луцьк, 2010. – С. 39–50.

101. Кривов'язюк І. В. Діагностика фінансово-господарської діяльності промислового підприємства : Монографія / І. В. Кривов'язюк, Я. О. Кость / Під наук. ред. д.е.н. Брюховецької Н. Ю. / НАН України. Інститут економіки промисловості, Луцький НТУ. – Донецьк-Луцьк : ЛНТУ, 2012. – 200 с. – (Сер. “Хозяйственный механизм предпринимательства и корпоративное управление”).

102. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика : навч. посіб. / І. В. Кривов'язюк. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 450 с.

103. Кривов'язюк І. В. Кризові явища в українській економіці та їх зв'язок з циклічністю / І. В. Кривов'язюк // Економіка та держава. Міжнародний науково-

практичний журнал. – 2010. – № 12. – С. 3–5.

104. Кривов'язюк І. В. “Льодовиковий період” економічного зростання / І. В. Кривов'язюк // Актуальні проблеми економіки. Науково-практичний журнал. – 2014. – № 7 (157). – С. 29–34.

105. Кривов'язюк І. В. Математико-статистичне моделювання у фінансовій діагностиці підприємств [Електронний ресурс] / І. В. Кривов'язюк, Я. О. Кость // Ефективна економіка. Електрон. наук. фах. видання. – 2010. – № 5. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/>.

106. Кривов'язюк І. В. Методичні підходи до оцінки ефективності менеджменту на підприємстві / І. В. Кривов'язюк // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – № 29. – С.121–124.

107. Кривов'язюк І. В. Моніторинг, контролінг і діагностика підприємств: систематизація та узагальнення процесів / І. В. Кривов'язюк // Облік, контроль і аналіз в управлінні підприємницькою діяльністю: V міжнар. наук.-практ. конф., 16–18 квітня 2008 р. – Черкаси: ЧДТУ, 2008. – С. 212–214.

108. Кривов'язюк І. В. Управління логістичними інформаційними системами підприємства : монографія / І. В. Кривов'язюк, О. Р. Усков ; Луцьк. нац. техн. ун-т. – Л. : Манускрипт, 2011. – 140 с.

109. Кривов'язюк І. В. Функціонування та розвиток підприємств в умовах кризи: системно-аналітичний підхід : монографія / І. В. Кривов'язюк. – Луцьк : ЛНТУ, 2012. – 392 с.

110. Круш П. В. Умови та критерії застосування антикризової стратегії на промислових підприємствах / П. В. Круш, А. Ю. Погребняк // Економічний вісник НТУУ “КПІ” : збірник наукових праць. – 2012. – № 9. – С. 224–229.

111. Кубіній Н. Ю. Стратегічний аналіз та його місце в системі управління / Н. Ю. Кубіній, Р. І. Завадяк, О. А. Федорович // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. – 2008. – Випуск 26. – С. 21–25.

112. Кузнецов К. Криза руйнує інноваційний розвиток в Україні / К. Кузнецов // Економічна правда. – 2009. – 20 травня. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.epravda.com.ua/publications/2009/05/20/193811/>.

113. Кузьмін О. Є. Діагностика потенціалу підприємства / Олег Кузьмін, Ольга Мельник // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 155–166.

114. Кунцевич В. О. Підходи до діагностики фінансового потенціалу підприємства / В. О. Кунцевич // Актуальні проблеми економіки. Науково-практичний журнал. – 2005. – № 1 (43). – С. 68–74.

115. Левик І. С. Механізм здійснення стратегічного аналізу на машинобудівному підприємстві / І. С. Левик // Вестник Национального технического университета “ХПИ” : сб. науч. тр. : темат. вып. / Харьковский политехнический ин-т, нац. техн. ун-т. Вып. 8 : Технический прогресс и эффективность производства / отв. ред.: П. Г. Перерва, Н. И. Погорелов. – Х. : НТУ “ХПИ”, 2010. – С. 97–104.

116. Левик І. С. Суть стратегічного аналізу, його місце та роль в системі управління підприємством / І. С. Левик // Основи фінансового аналізу. – 2009. – № 3. – С. 173–178.

117. Литвиненко Т. М. Невизначеність ринкового середовища та шляхи її локалізації / Т. М. Литвиненко // Теоретичні та прикладні питання економіки. – К. : ВПЦ „Київський університет”, 2009. – № 19. – С. 46–55.

118. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / Л. О. Лігоненко. – К. : КДТЕУ, 2001. – 580 с.

119. Ліпич Л. Г. Сутність та методи антикризового управління підприємства / Л. Г. Ліпич, І. О. Гадзевич // Вісник Львівської комерційної академії. – 2011. – Вип. 36. – С. 472–475.

120. Лобачева І. Ф. Стратегічний аналіз в системі управління підприємством / І. Ф. Лобачева, Л. М. Глухманчук, І. В. Мельник [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/10\\_NPE\\_2011/Economics/10\\_83215.doc.htm](http://www.rusnauka.com/10_NPE_2011/Economics/10_83215.doc.htm).

121. Лупак Р. Л. Економічне обґрунтування стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства / Р. Л. Лупак // Бізнес Інформ. – 2013. – № 4. – С. 320–325.

122. Львова Н. А. Прогнозирование банкротства: методический аспект / Н. А. Львова // Вестник СПбГУ. – 2005. – Вып 3. – С. 129–138. (Серия 5).

123. Любушин Н. П. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / Н. П. Любушин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 448 с.

124. Макарюк О. В. Обґрунтування управлінських рішень в умовах неповної визначеності в системі менеджменту підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (виробництво машин та устаткування; хімічне виробництво) / Макарюк Олександр Васильович ; Сумський державний університет. – Суми, 2008. – 221 с.

125. Максимова И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия/ И. Максимова // Маркетинг. – 1996. – № 3. – С. 51–56.

126. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. : Инфра-М ; Новосибирск : Сибирское соглашение, 2006. – 288 с.

127. Мартиненко В. П. Стратегія життєздатності підприємств промисловості / В. П. Мартиненко – К. : Центр учбової літератури, 2006. – 328 с.

128. Марченко В. М. Пріоритетні стратегії на різних стадіях інтеграції корпорацій / В. М. Марченко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2013. – № 10. – С. 97–100.

129. Матвійчук А. Діагностика банкрутства підприємств / А. Матвійчук // Економіка України. – 2007. – № 4. – С. 20–28.

130. Матвійчук А. В. Моделювання та аналіз нечітких систем на підґрунті теорії нечіткої логіки : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : спец. 08.00.11 – математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці / Матвійчук Андрій Вікторович ; ДВНЗ “Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана”. – К., 2007. – 38 с.

131. Матвійчук А. В. Нечіткі, нейромережеві та дискримінантні моделі діагностування можливості банкрутства підприємств / А. В. Матвійчук // Нейро-нечіткі технології моделювання в економіці. – 2013. – № 2. – С. 71–118.

132. Машиностроение Украины: текущие тенденции [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minprom.ua/news>.

133. Мельник О. Г. Моніторинг діяльності підприємства / О. Г. Мельник, М. Д. Пецкович // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : [збірник наукових праць] / відповідальний редактор О. Є. Кузьмін. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. – С. 381-386. – (Вісник / Національний університет “Львівська політехніка” ; № 722).

134. Менеджмент : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, О. Р. Саніна. – Львів : НУ “Львівська політехніка”, 2012. – 240 с.

135. Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій від 23.02.1998 р. [Електронний ресурс] : офіційний веб-сайт Верховної ради України / Агентство з питань запобігання банкрутства підприємств та організацій. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/>.

136. Методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій від 27.06.1997 р. [Електронний ресурс] : офіційний веб-сайт Верховної ради України / Агентство з питань запобігання банкрутства підприємств та організацій. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/>.

137. Методичні рекомендації по аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій від 27.01.1998 р. [Електронний ресурс] : офіційний веб-сайт Верховної ради України / Державна податкова адміністрація України. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/>.

138. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховання банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства від 17.01.2001 р. [Електронний ресурс] : офіційний веб-сайт Верховної ради України / Міністерство економіки України. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/>.

139. Методичні рекомендації щодо підготовки аудиторського висновку при перевірці відкритих акціонерних товариств та підприємств - емітентів облігацій (крім комерційних банків) від 23.02.2001 р. [Електронний ресурс] : офіційний веб-

сайт Верховної ради України / Аудиторська палата України. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/>.

140. Методичні рекомендації щодо проведення аналізу фінансового стану підприємства-боржника при отриманні відстрочок (розстрочок) від 15.06.1998 р. [Електронний ресурс] : офіційний веб-сайт Верховної ради України / Державна податкова адміністрація України. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/>.

141. Методы и способы максимизации прибыли [Електронний ресурс]. – Режим доступу до рубрики : <http://otherreferats.allbest.ru/finance/d00023387.html>.

142. Механізм переходу економіки України на інноваційну модель розвитку : монографія / [О. І. Амоша, С. М. Кацура, Т.В. Щетілова та ін.]; за заг. ред. О. І. Амоші. – Донецьк : Ін-т економіки промисловості, 2002. – 108 с.

143. Мізюк Б. М. Стратегічний менеджмент / Б. М. Мізюк, І. І. Тучковська, І. В. Артищук. – Л. : Видавництво “Магнолія 2006”, 2013. – 376 с.

144. Мінцберг Г. Злет і падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг ; [пер. з англ. К. Сисоева]. – К. : Видавництво Олексія Капусти (підрозділ “Агенції “Стандарт”), 2008. – 412 с.

145. Місько Г. А. Методичні підходи до оцінки економічної стратегії підприємства харчової промисловості в конкурентному середовищі / Г. А. Місько // Вісник Запорізького національного університету. – 2010. – № 3(7). – С. 61–67.

146. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. / А. П. Міщенко. – Київ : Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.

147. Москаленко Л. А. Методи антикризового управління підприємством / Л. А. Москаленко, О. С. Хринюк // Актуальні проблеми економіки та управління. – 2011. – Вип. 5. – С. 114–117.

148. Найт Ф. Х. Риск, неопределенность и прибыль / Ф. Х. Найт / Пер. с англ. – М. : Дело, 2003. – 360 с.

149. Наукова та інноваційна діяльність в Україні. Статистичний збірник / Відповідальний за випуск О. О. Кармазіна. – К. : Державна служба статистики України, 2014. – 314 с.



150. Наукова та інноваційна діяльність в Україні. Статистичний збірник / Відповідальний за випуск І. В. Калачова. – К. : ДП „Інформаційно-видавничий центр Держстату України”, 2013. – 287 с.

151. Наукова та інноваційна діяльність в Україні. Статистичний збірник / Відповідальний за випуск І. В. Калачова. – К. : ДП „Інформаційно-видавничий центр Держстату України”, 2012. – 305 с.

152. Наукова та інноваційна діяльність в Україні. Статистичний збірник / Відповідальний за випуск І. В. Калачова. – К. : ДП „Інформаційно-видавничий центр Держстату України”, 2011. – 282 с.

153. Наукова та інноваційна діяльність в Україні. Статистичний збірник / Відповідальний за випуск І. В. Калачова. – К. : Державний комітет статистики України, 2010. – 347 с.

154. Наукова та інноваційна діяльність в Україні. Статистичний збірник / Відповідальний за випуск І. В. Калачова. – К. : ДП „Інформаційно-видавничий центр Держкомстату України”, 2008. – 361 с.

155. Науменко М. О. Удосконалення стратегічного управління організацією / М. О. Науменко, Т. В. Гура, О. С. Красногрудь // Бізнес Інформ. – 2013. – № 2. – С. 284–286.

156. Нижник І. В. Діагностика конкурентних переваг підприємств: методи і моделі / І. В. Нижник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Том 2. – 2009. – № 5. – С. 135–138.

157. Овчаренко Г. В. Стратегическое управление : учеб. пособ. / Г. В. Овчаренко, Н. Г. Овчаренко. [2-е изд.]. – Ростов-на-Дону : Рост. Гос. Акад. сельхозмашиностроения, 2006. – 138 с.

158. Ор'єва К. В. Стратегічно-орієнтоване управління підприємством в умовах динамічного бізнес-середовища : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Ор'єва Катерина Валеріївна ; Н.-д. центр індустр. проблем розвитку НАН України. – Х., 2013. – 21 с.

159. Орлюк Ю. В. Стан та проблеми розвитку у машинобудівній галузі / Ю. В. Орлюк, О. М. Мельнікова ; Національний технічний університет України “КПІ” // Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління : міжнар. наук.-практ. конф., 2-5 квітня 2013 року : зб. праць. – К.: НТУУ “КПІ”, 2013. – С. 66.

160. Ортіна Г. В. Методологічні концепції визначення стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс] / Г. В. Ортіна // Ефективна економіка. Електрон. наук. фах. видання. – 2010. – № 4. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/>.

161. Останкова Л. А. Моделювання та управління економічними ризиками / Л. А. Останкова, Н. Ю. Шевченко. – Київ : ЦУЛ, 2011. – 256 с.

162. Отенко І. П. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства: Монографія / І. П. Отенко, Л. М. Малярець, Г. А. Іващенко. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2007. – 348 с.

163. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

164. Охрименко О. О. Механизмы инновационной активности промышленных предприятий на пост-советском пространстве / О. О. Охрименко // Экономика, экология и общество России в 21-м столетии : сб. науч. трудов 15-й Международной конференции. – СПб. : Изд-во политехн. ун-та, 2013. – С.140-145.

165. Парфентьева О. Г. Основні методи, які використовуються при проведенні економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства / О. Г. Парфентьева // Наукові записки Національного університету “Острозька академія”. Серія : Економіка. Зб. наук. праць / ред. кол. : І. Д. Пасічник, О. І. Дем’янчук. – Острог : Видавництво Національного університету “Острозька академія”, 2013. – Випуск 24. – С. 34–38.

166. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія / В. В. Пастухова. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.

167. Перерва П. Г. Формування стратегії розвитку підприємств хімічної промисловості / П. Г. Перерва // Вісник НТУ „ХПІ”. Серія : Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х. : НТУ „ХПІ”. – 2013. – № 21 (994). – С. 112–119.

168. Пичкалев А. В. Обобщенная функция Харрингтона для сравнительного анализа [Электронный ресурс] / А. В. Пичкалев. – Режим доступа : <http://www.isercit.org/journal/archive/01/paper6.pdf>.

169. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях: методы таксономии и факторного анализа / Пер. с пол. В. В. Иванова ; Науч. ред. В. М. Жуковской. – М. : Статистика, 1980. – 151 с.

170. Побережный Р. О. Основные направления стратегического управления предприятием / Побережный Р. О., Каретникова В. С. // Сучасні технології в економіці, менеджменті та обліку: міжнар. наук.-практ. конф.: зб. праць. – НТУ „ХПІ”, 2010. – С. 7-9.

171. Погребняк А. Ю. Стан машинобудівних підприємств в умовах післякризового відновлення / А. Ю. Погребняк ; Національний технічний університет України “КПІ” // Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління : міжнар. наук.-практ. конф., 2-5 квітня 2013 року : зб. праць. – К.: НТУУ “КПІ”, 2013. – С. 69.

172. Пономаренко В. С. Методологічні аспекти стратегічного управління інвестиційними процесами / В. С. Пономаренко // Фінанси України. – 2002. – № 10. – С. 3–8.

173. Попова Л. М. Теоретичне та методичне забезпечення стратегічного планування в умовах диверсифікації підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Попова Лілія Миколаївна ; Харк. нац. екон. ун-т. - Х., 2011. – 297 с.

174. Порохня В. М. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник / В. М. Порохня, Т. О. Безземельна, Т. А. Кравченко. – К. : ЦУЛ, 2012. – 224 с.

175. Портер М. Стратегія конкуренції / Портер М. – [Пер. з англ.]. – К. : Основи, 1997. – 390 с.

176. Постанова КМУ “Про затвердження Державної програми активізації розвитку економіки на 2013-2014 рр.” від 27.02.2013 р. № 187 // Урядовий кур’єр. – 10 квітня 2013 р. – № 67.

177. Постанова КМУ “Про затвердження Державної програми розвитку внутрішнього виробництва” від 12.09.2011 р. № 1130 // Урядовий кур’єр. – 15 листопада 2011 р. – № 213.

178. Потенціал підприємства: формування та використання : підручник / Н. В. Касьянова, Д. В. Солоха, В. В. Морєва та ін. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 248 с.

179. Потенціал підприємства: формування та оцінка : Навчальний посібник / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексеюк. – Вид. 2-ге, без змін. – К.: КНЕУ, 2006. – 316 с.

180. Пріоритети розвитку машинобудівної промисловості у рамках антикризової політики України. Аналітична записка Національного інституту стратегічних досліджень при президентові України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/articles/451/>.

181. Промисловість і промислова політика України 2013: актуальні тренди, виклики, можливості: наук.-аналіт. доповідь / О.І. Амоша, В.П. Вишневський, Л.О. Збаразська та ін.; за заг. ред. В.П. Вишневського; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2014. – 200 с.

182. Просалова В. С. Генезис форм и методов стратегического управления [Електронний ресурс] / Вероника Просалова, Елена Смольянинова // Современные исследования социальных проблем (электронный журнал). – 2011. – № 4. – Том 8. – Режим доступу : <http://cyberleninka.ru/article/n/genezis-form-i-metodov-strategicheskogo-upravleniya>.

183. Рейтинг підприємств високотехнологічного машинобудування України за рівнем управлінських інновацій у 2013 р. / Високотехнологічне підприємництво. Інформаційний ресурс лабораторії високотехнологічного підприємництва міжнародного бізнес-центру НТУ “ХПІ” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://sites.kpi.kharkov.ua/HightechBiz/index.php/2014/02/07/rejting-pidpriyemstv->

visokotehnologichnogo-mashinobuduvannya-ukrayini-za-rivnem-upravlins-kih-innovatsij-u-2013-r/.

184. Рибалка О. В. Визначення схильності підприємства до банкрутства за допомогою нечітких нейронних мереж / О. В. Рибалка // Актуальні проблеми економіки. Науково-практичний журнал. – 2006. – № 1 (15). – С. 199–205.

185. Романовська Ю. А. Формування організаційно-економічного механізму створення стратегічного потенціалу підприємств легкої промисловості : дис... канд. екон. наук, спец. : 08.06.01 – Економіка, організація і управління підприємствами / Юлія Анатоліївна Романовська ; Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. – Луганськ, 2005. – 214 с.

186. Рудь Н. Т. Інфраструктурне забезпечення інноваційних процесів у регіонах : автореферат дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.05 / Рудь Надія Терентівна ; Луцький національний технічний університет. – Луцьк, 2012. – 36 с.

187. Рябенко В. В. Місце стратегічного потенціалу в системі управління підприємством / В. В. Рябенко // Формування ринкової економіки. – Спец. вип. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту. – 2012. – Ч. 1. – С. 296–304.

188. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : Підручник / М. Г. Саєнко. – Тернопіль: “Економічна думка”, 2006. – 390 с.

189. Салагакова Н. О. Економічна діагностика діяльності торговельного підприємства: дис. на здобуття вченого звання канд. екон. наук : 08.07.05 / Наталія Олександрівна Салагакова. – Полтава, 2006. – 187 с.

190. Самойлик Ю. В. Механізм структуризації стратегічного потенціалу конкурентоспроможності підприємства / Ю.В. Самойлик // Технологический аудит и резервы производства. – 2011. – Выпуск № 2 (2). Том 2. – С. 32–35.

191. Саркисян С. С. Проблема определения эффективной системы антикризисного управления на промышленном предприятии / С. С. Саркисян // Вестник Удмуртского университета. Экономика и право. – 2010. – Выпуск 3. – С. 50–53.

192. Сергеева О. В. Управління економічною стійкістю торговельного підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04

“Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)” / Сергєєва Олександра Валеріївна ; Донецький національний ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. – Донецьк, 2009. – 20 с.

193. Сидяга Б. Методологічні аспекти формування результативної системи управління стратегічним потенціалом підприємств / Б. Сидяга, С. Судомир // Галицький економічний вісник. – 2010. – № 3 (28). – С. 169–173 (проблеми мікро та макроекономіки України).

194. Синиця Л. В. Оцінка стійкості підприємства: монографія / Л. В. Синиця – Донецьк: Юго-Восток, 2010. – 184 с.

195. Ситніченко В. М. Стратегія розвитку машинобудування на основі системи збалансованих показників [Електронний ресурс] / В. М. Ситніченко // Рубрика “Системи управління”. – Режим доступу : [www.ukrtest.com/raznoe/publikacii/11.pdf](http://www.ukrtest.com/raznoe/publikacii/11.pdf).

196. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент / О. М. Скібіцький. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.

197. Скоробогатова Н. Є. Модель оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства / Н. Є. Скоробогатова, М. Ю. Гергель // Економічний форум. – 2014. – № 1. – С. 153–161.

198. Смерека С. Б. Теоретико-методологічні засади антикризового управління розвитку сфери послуг / С. Б. Смерека // Економічний простір. – 2008. – № 19. – С. 71–81.

199. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації : монографія / І. В. Смолін. – К. : КНТЕУ, 2004. – 344 с.

200. Сокур С. Как строить систему управления: прагматичный подход [Електронний ресурс] / С. Сокур, О. Коваленко – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/ims/ims100.html>.

201. Соскін О. І. Стратегічне управління / О. І. Соскін. – К. : Національна академія управління, 2012. – 108 с.

202. Стеченко Д. М. Кластеризація підприємств в умовах формування конкурентного середовища / Д. М. Стеченко // Теоретичні та прикладні питання

економіки : зб. наук. пр. – К. : Київ. нац. ун-т імені Тараса Шевченка. – 2003. – Вип. 2. – С. 135–141.

203. Стратегічний менеджмент : Підручник / І. М. Писаревський, О. М. Тищенко, М. М. Покоłodна, Н. Б. Петрова. – Х. : ХНАМГ, 2009. – 287 с.

204. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : ЕксОб, 2001. – 556 с.

205. Стратегічне управління : навч. посіб. / [В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз та ін.]. – К. : “Центр учбової літератури”, 2013. – 272 с.

206. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: епістемологічні підходи та практична проблематика : монографія / [В. П. Мікловда, І. Г. Брітченко, Н. Ю. Кубіній та ін.]. – Полтава-Ужгород, 2012. – 300 с.

207. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів : монографія / [А. П. Наливайко, Т. І. Решетняк, Н. М. Євдокимова та ін. ; за ред. д-ра екон. наук, проф. А. П. Наливайка]. – К. : КНЕУ, 2013. – 454 [2] с.

208. Стрільчук Р. М. Аналіз сучасних методик діагностики кризового стану машинобудівних підприємств / Р. М. Стрільчук // Ринкові економічні механізми сталого розвитку: інноваційне та фінансове забезпечення: міжнар. наук.-практ. конф., 9-10 травня 2014 р.: тези доповідей. – Дніпропетровськ: Видавничий дім “Гельветика”, 2014. – С. 60–62.

209. Стрільчук Р. М. Антикризове управління інноваційним розвитком підприємств / Р. М. Стрільчук, О. В. Крайчук // Актуальні питання економічних наук: I Міжнар. наук.-практ. конф., 28-29 червня 2013 р.: тези доповідей. – Донецьк: ГО “СІЕУ”, 2013. – С. 87–89.

210. Стрільчук Р. М. Вибір стратегії розвитку підприємств машинобудування на базі результатів діагностування їх стану / І. В. Кривов'язюк, Р. М. Стрільчук, Л. В. Кривов'язюк // Економічний форум. Науковий журнал. – 2013. – № 1. – С.154–164.

211. Стрільчук Р. М. Використання нечіткого інтегрального розрахунку в теорії управління / Р. М. Стрільчук, А. О. Князевич // Наука, освіта, суспільство очима

молодих: V міжнар. наук.-практ. конф., 18-19 квітня 2012 р.: тези доповідей. Частина 2. – Рівне: РВВ РДГУ, 2012. – С. 203–204.

212. Стрільчук Р. М. Витоки та концептуальна основа теорії управління стратегічними можливостями / Р. М. Стрільчук // Сучасні тенденції в економіці та управлінні: новий погляд: II міжнар. наук.-практ. конф., 23-24 серпня 2013 р.: тези доповідей. – Донецьк: ГО “СІЕУ”, 2013. – С. 23–25.

213. Стрільчук Р. М. Діагностика конкурентоспроможності стратегічного потенціалу інноваційно активних машинобудівних підприємств / Р. М. Стрільчук // Вісник Одеського національного університету. Збірник наукових праць. Серія “Економіка”. – 2014. – Том 19. Випуск 3. – С. 112–120.

214. Стрільчук Р. М. Діагностика стратегічних можливостей інноваційно активних машинобудівних підприємств / Р. М. Стрільчук // Economics and management: theory and practice: Collection of scientific articles. Vol. 1. – Verlag SWG imex GmbH, Nürnberg, Deutschland, 2014. – pp. 389–394.

215. Стрільчук Р. М. Діагностика умов нарощування стратегічного потенціалу інноваційно активних машинобудівних підприємств / Р. М. Стрільчук // Наука в епоху дисбалансів: технічні науки, економічні науки: міжнар. конф., 30 квітня 2014 р.: тези доповідей. – К.: Центр наукових публікацій, 2014. – С. 120–124.

216. Стрільчук Р. М. Доцільність використання антикризових засад в управлінні стратегічними можливостями підприємства в сучасних умовах / Р. М. Стрільчук // Економіка та держава. Міжнародний науково-практичний журнал. – 2014. – № 4. – С. 70–75.

217. Стрільчук Р. М. Методика виявлення та ключові фактори формування стратегічних можливостей інноваційно активних машинобудівних підприємств / Р. М. Стрільчук // Nauka i inowacja – 2014: X Międzynarodowej Naukowi-praktycznej konferencji, 7-15 październik 2014 roku. Volume 1. Ekonomiczeskije nauka. – Przemsl: Nauka i studia, 2014. – str. 76–80.

218. Стрільчук Р. М. Наукові підходи в управлінні та діагностиці стратегічних можливостей підприємства / Р. М. Стрільчук // Економічні науки. Збірник наукових праць. Серія “Економіка та менеджмент”. Луцький національний технічний



університет. Випуск 12 (49). Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Герасимчук З.В. – Луцьк, 2015. – С.199–208.

219. Стрільчук Р. М. Науково-методичні підходи та методи здійснення діагностики стратегічних можливостей підприємства [Електронний ресурс] / Р. М. Стрільчук // Ефективна економіка: Електрон. наук. фах. видання. – 2014. – № 2. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/>.

220. Стрільчук Р. М. Перспективи розвитку інноваційних процесів в Україні / О. В. Крайчук, Р. М. Стрільчук // Науковий вісник Ужгородського університету. Збірник наукових праць. Серія “Економіка”. – 2012. – Випуск 3 (37). – С. 5–9.

221. Стрільчук Р. М. Проблеми управління стійким розвитком інноваційно активних машинобудівних підприємств України / І. В. Кривов'язюк, Р. М. Стрільчук // Устойчивое развитие экономики: состояние, проблемы, перспективы: VIII междунар. науч.-практ. конф., 17 октября 2014 г.: сб. трудов. – Пинск: Полесский государственный университет, 2014. – С. 147–149.

222. Стрільчук Р. М. Стратегічні можливості та пріоритети інноваційного розвитку машинобудівних підприємств / Р. М. Стрільчук // Науковий вісник Херсонського державного університету. Науково-практичний журнал. Серія “Економічні науки”. – 2014. – Випуск 5. Частина 3. – С. 68–72.

223. Стрільчук Р. М. Стратегічний аналіз інноваційно активних машинобудівних підприємств / І. В. Кривов'язюк, Р. М. Стрільчук // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. – 2014. – № 3 (27). – С. 66–76.

224. Стрільчук Р. М. Управління змінами на підприємстві на антикризових засадах / Р. М. Стрільчук // Економіка та підприємництво: формування інноваційних моделей розвитку: міжнар. наук.-практ. конф., 7-8 червня 2013 р.: тези доповідей. – Херсон: Видавничий дім “Гельветика”, 2013. – С. 52–55.

225. Стрільчук Р. М. Управління стратегічними можливостями підприємства на інноваційних засадах / Р. М. Стрільчук // Управлінські інновації: теорія та практика: міжнар. наук.-практ. конф., 30 вересня – 6 жовтня 2013 р.: збірн. наук. праць. – Тернопіль: ТНЕУ, 2013. – С. 97–100.

226. Стрільчук Р. М. Трансформація теорії управління стратегічними можливостями підприємства / Р. М. Стрільчук // Актуальні проблеми економіки. Науковий економічний журнал. – 2014. – № 7 (157). – С. 42–48.

227. Стрільчук Р. М. Формування та реалізація антикризових стратегій інноваційно активних машинобудівних підприємств в сучасних умовах / Р. М. Стрільчук // Економічні науки. Збірник наукових праць. Серія “Економіка та менеджмент”. Луцький національний технічний університет. Випуск 11 (44). Частина 1. Редкол.: відп.ред. д.е.н., професор Герасимчук З.В. – Луцьк, 2014. – С.199–208.

228. Стрільчук Р. М. Формування та реалізація антикризової стратегії нооуправління підприємством в умовах обмежених стратегічних можливостей / Р. М. Стрільчук // Topical Problems of Modern Science and Possible Solutions: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, September 22-24, 2014. – К.: Знання України, 2014. – С. 82–85.

229. Тарасюк Г. М. Управління змінами в системі управління підприємством // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. – Житомир : ЖДТУ, 2010. – № 2(52). – С. 287–291.

230. Татарнікова Н. І. Математичні методи в управлінні адаптацією виробничого потенціалу підприємства : Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.03.02 / Татарнікова Наталія Ігорівна ; Львівський національний університет імені Івана Франка. – Львів, 2001. – 20 с.

231. Терехух А. А. Огляд сучасних методів фінансової діагностики підприємства // Роль фінансово-кредитної системи у стимулюванні економічного зростання в Україні : зб. наук. праць / А. А. Терехух. – Луцьк : Ред.-вид. відд. „Вежа” Волин. держ. ун-ту ім. Л. Українки, 1999. – С. 196–200.

232. Терещенко О. Дискримінантна модель інтегральної оцінки фінансового стану підприємства / О. Терещенко // Економіка України. – 2003. – № 8. – С. 38–44.

233. Тригоб'юк С. С. Діагностика внутрішнього середовища підприємств у системі стратегічного планування / С. С. Тригоб'юк // Вісник НУ “Львівська політехніка”. – Логістика. – 2010. – № 669. – С.147-152.

234. Товт Т. Й. Інвестиційне забезпечення інноваційної діяльності машинобудівних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Тетяна Йосипівна Товт ; Національний університет “Львівська політехніка”. – Л., 2012. – 23 с.

235. Толпежніков Р. О. Методика оцінювання виробничого потенціалу підприємства / Р. О. Толпежніков // Економіка і регіон. – 2012. – № 6 (37). – С. 102–106.

236. Толпежніков Р. О. Особливості формування потенціалу промислового підприємства / Р. О. Толпежніков // Проблемы и перспективы развития сотрудничества между странами Юго-Восточной Европы в рамках Черноморского экономического сотрудничества и ГУАМ : сборник научных трудов. – Одесса-Севастополь-Донецк : ДонНУ, РФ НИСИ в г. Донецке, 2011. – С. 693-697.

237. Толчєєв Ю. З. Механізми антикризового управління підприємством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.02.03 – Організація управління, планування та регулювання економікою / Толчєєв Юрій Захарович ; Донец. нац. ун-т. – Донецьк, 2004. – 16 с.

238. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : Учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. / [Пер. с англ.] / Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

239. Троян А. В. Класифікація та можливості досягнення конкурентних переваг підприємством [Електронний ресурс] / А. В. Троян // Ефективна економіка. Електрон. наук. фах. видання. – 2013. – № 11. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2498>.

240. Турко Д. А. Учет условий неопределенности и риска в процессе принятия решений в сфере наукоемкого высокотехнологического производства / Д. А. Турко // Открытые информационные и компьютерные интегрированные технологии. – 2009. – № 43. – С. 180–187.

241. Турова Е. В. Антикризисное управление: потребность и необходимость / Е. В. Турова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011, № 3, Т. 1. – С. 236–239.

242. Управление в условиях кризиса. Harvard Business Review on Crisis Management / [Уэтлауфер С., Норман О., Бреннеман Г. и др.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2009. – 272 с.

243. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – 8-е изд., испр. и доп. – М. : Дело, 2007. – 448 с.

244. Федоренко В. Г. Інвестиційно-інноваційний розвиток промисловості України : монографія / В. Г. Федоренко, С. В. Палиця; М-во праці та соц. політики України, Ін-т підготовки кадрів Держ. служби зайнятості України. – К. : [ІПК ДСЗУ], 2009. – 332 с.

245. Фоменко А. В. Теоретичне обґрунтування практичних особливостей впровадження інноваційних методів стратегічного аналізу діяльності підприємства / А. В. Фоменко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2014. – № 3 (27). – С. 131–139.

246. Харченко С. В. Динамічна модель управління потенціалом підприємства [Електронний ресурс] / С. В. Харченко. – Режим доступу : <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/14103/1/4.doc>.

247. Хвостенко В. С. Методичний підхід до комплексної оцінки стратегії фінансового розвитку підприємства / В. С. Хвостенко // Проблеми економіки та управління: зб. наук. праць / відповідальний редактор Й. М. Петрович. – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2011. – 340 с. – (Вісник Національного університету “Львівська політехніка”; № 698). – С. 125–131.

248. Хотомлянський О. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства на основі використання матричних моделей / О. Хотомлянський, Т. Черната, Г. Северина // Економіка України. – 2003. – №3. – С. 35–41.

249. Христенко Л. М. Система показників оцінки ефективності управління підприємством / Л. М. Христенко // Економіка. Менеджмент. Підприємство.

Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Вип. 23. Ч. 1. – С. 99–104.

250. Цмоць О. І. Аналіз і вибір методів стратегічного управління машинобудівним підприємством в режимі реального часу / О. І. Цмоць // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.3. – С. 280–287.

251. Чаленко Н. В. Формування механізму інноваційної діяльності промислових підприємств (на прикладі швейних підприємств) : Дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (легка промисловість) / Чаленко Надія Володимирівна ; Київський національний університет технологій та дизайну. – К., 2008. – 213 с.

252. Чаплина А. Конкурентоспособность как интегральный показатель эффективности предприятия / А. Чаплина, И. Войцеховська // Проблемы теории и практики. – 2006. – № 3. – С. 108–113.

253. Чепурко В. В. Моделі ситуативної діагностики фінансового стану аграрних підприємств / В. В. Чепурко // Фінанси України. – 2000. – № 6. – С. 79–90.

254. Чернишев А. Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления / А. Чернишев. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2009. – 506 с.

255. Чурилов С. В. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства / С. В. Чурилов, Н. М. Романчук // Экономика и управление. – 2014. – № 1. – С. 143–150.

256. Шапунова О. О. Моделі оцінки банкрутства та кризового стану підприємств / О. О. Шапунова // Економіка та держава. Міжнародний науково-практичний журнал. – 2009. – № 4. – С. 59–64.

257. Шарупова О. О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління / О. О. Шарупова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Dtr/ep/2009\\_1/files/Econ\\_01\\_2009\\_Shapurova.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr/ep/2009_1/files/Econ_01_2009_Shapurova.pdf).

258. Швиданенко Г. О. Формування конкурентної діагностики діяльності підприємства / Г. О. Швиданенко // Формування ринкової економіки [Електронний ресурс] : зб. наук. праць. – Спец. вип. : у 2 ч. Економіка підприємства: теорія і

практика / М-во освіти і науки України, ДВНЗ “Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана” ; відп. ред. А. Ф. Павленко. – К. : КНЕУ, 2010. – Ч. 1. – С. 213–222.

259. Шелест Є. О. Механізм формування та використання експортного потенціалу машинобудівних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.02.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Шелест Євгенія Олександрівна ; Хмельницький національний університет. – Хмельницький, 2012. – 22 с.

260. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

261. Штимер Л. Т. Методичний інструментарій стратегічного аналізу потенціалу підприємств / Л. Т. Штимер // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2012. – № 3 (19) – С. 136–139.

262. Щепакін М. Б. К разработке методического подхода к оценке конкурентоспособности предприятий в условиях их маркетинговой ориентации / М. Б. Щепакін, Е. В. Кривошеева, Р. М. Третьяков // Научный журнал КубГАУ. – 2012. – № 81 (07) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ej.kubagro.ru/2012/07/pdf/73.pdf>.

263. Юдін М. А. Українське машинобудування: основні тенденції розвитку та пріоритетні напрями розвитку / М. А. Юдін // Бізнес Інформ. – 2012. – № 2. – С. 111–115.

264. Яковлев Ю. П. Контролінг на базі інформаційних технологій : навчальний посібник / Ю. П. Яковлев. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 318 с.

265. Яловий Г. К. Діагностика банкрутства підприємства / Г. К. Яловий, О. В. Пернарівський // Екон. вісн. НТУУ „Київський політехнічний інститут”. – № 3. – 2006. – С. 342–351.

266. Яремко І. Й. Показники і критерії виміру вартості машинобудівних підприємств як фактор ефективності їх функціонування / І. Й. Яремко // Вісник національного університету „Львівська політехніка”. Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2007. – № 599. – С. 273–277.

267. Ackoff R. A concept of corporate planning / R. Ackoff. – New York : Wiley-Interscience, 1969. – 158 p.
268. E. Altman. Zeta Analysis: A New Model to Identify Bankruptcy Risk of Corporations / E. Altman, R. Haldeman and P. Narayanan // Journal of Banking & Finance. – 1977. – № 1. – pp. 29-54.
269. Ansoff H. I. Corporate strategy / H. I. Ansoff. – New York : McGraw Hill, 1965. – 241 p.
270. Baetge J. Die Früherkennung von Unternehmenskrisen anhand von Abschlusskennzahlen / J. Baetge // Rückblick und Standortbestimmung, in DB. – 2002. – S. 2281–2287.
271. Beaver W. Financial Ratios as Predictors of Failure // Empirical Research in Accounting, Selected Studies / W. Beaver // Journal of Accounting Research. – 1966. – Vol. 4. – pp. 71–111.
272. Bucifal Stanislav. Corporate Strategy Analysis: General Electric Co / Bucifal Stanislav. – July 30, 2009. – Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1487366>.
273. Chandler A. D. Strategy and Structure Chapters in the History of the American Industrial Enterprises / A. D. Chandler. – Cambridge, MA : MIT Press, 1962. – 457 p.
274. Davis R. Making Strategy Happen: Common Patterns of Strategic Success and Failure / R. Davis // European Management Journal. – 1993. – Vol.11, №2. – P.201–213.
275. Edward I. Altman. Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy / E. Altman // The Journal of Finance, Vol. 23, No. 4. (Sep., 1968), pp. 589-609.
276. Epstein M. J. The balanced scorecard and tableau de bord: Translating strategy into action / M. J. Epstein, J. Manzoni // Management Accounting. – 1997. – № 79. – pp. 28–36.
277. Fulmer J. G. A Bankruptcy Classification Model For Small Firms / J. G. Fulmer // Journal of Commercial Bank Lending. – July 1984, 25-37 pp.
278. Global Business Cycle, showing economic confidence & activity [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://nowandfutures.com/forecast.html#vix\\_vxo](http://nowandfutures.com/forecast.html#vix_vxo).

279. Grant R. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategic Formulation / R. Grant // California Management Review. – 1991. – vol. 33. – pp. 114–135.

280. Higgins J. M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases / J. M. Higgins. – 2nd ed. – Chicago: The Dryden Press, 1983, p. 3.

281. Jaman M. A. Crisis management in joint stock companies: situational methods and models / M. A. Jaman. – SPb. : SPbGTU, 2001. – 176 p.

282. Larry E. Greiner. Patterns of Organization Change / Larry E. Greiner // Harvard Business Review, May-June 1967, in Organizational Change and Development, ed. G. W. Dalton. P. R. Lawrence, and L. E. Greiner (Homewood, III: Irwin, 1970).

283. McGeehan P. An unlikely clarion calls for change / P. McGeehan // New York Times. – 2002. – 16 June: BU1. – P.3.

284. Pearce II J. A. Strategic Management / J. A. Pearce II, R. B. Jr. Robinson. – 2nd ed. – Homewood, III : Richard D. Irwin, 1985, p. 6.

285. Porter Michael E. Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors / Michael E. Porter. – New York: The Free Press 1998. – [XXII] p., introduction, 398 p.

286. Schendel D. E. Business Policy of Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline / D. E. Schendel, K. J. Hatten // Academy of Management Proceedings. – August 1972. – pp. 99–102.

287. Schendel D. Strategic management: A new view of business policy and planning / D. Schendel, C. Hofer. – Boston : Little, Brown and Co. – 1979. – pp. 1–22.

288. Solntsev S.O. Features of Operation and Innovative Development of Enterprises within Science and Technology Park / S.O Solntsev, I.V. Gnitetskyi // Бизнес Информ. – 2014. – №11. – С. 45–56.

289. Soumitra Dutta, Bruno Lanvin, and Sacha Wunsch-Vincent. The Global Innovation Index 2014. The Human Factor in Innovation. Cornell University, INSEAD, and WIPO. Fontainebleau, Ithaca, and Geneva, 2014 [Electronic recourse]. – Accessed mode : <http://www.globalinnovationindex.org/content.aspx?page=gii-full-report-2014>.



290. Springate G. Predicting the Possibility of Failure in a Canadian Firm / G. Springate // Unpublished M.B.A. Research Project, Simon Fraser University, January, 1978.

291. Steiner G. A. Business, Govenment and Society / G. A. Steiner, J. F. Steiner. – 11th ed. – Boston : McGraw-Hill, 2006. – p. 56–58.

292. Wensley R. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority / R. Wensley // Journal of Marketing. – 1988. – April. vol. 52, pp. 65–72.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця А.1

**Зміст інтегральних моделей діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства (складено автором на основі [93; 243; 268; 271; 275; 277; 290])**

Модель	Показники	Критичне значення
1	2	3
2-факторна модель Е.Альтмана  $Z = -0,3877 - 1,0736 K_{п} + 0,0579 K_{авт.}$	$K_{п}$ – коефіцієнт покриття, $K_{авт}$ – коефіцієнт автономії	$Z = 0$ , ймовірність банкрутства 50%; $Z < 0$ , – менше 50%; $Z > 0$ , – понад 50%
5-факторна модель Е.Альтмана (1968 р.)  $Z = 1,2 K_1 + 1,4 K_2 + 3,3 K_3 + 0,6 K_4 + 0,999 K_5$	$K_1$ – власний оборотний капітал / сума всіх активів; $K_2$ – нерозподілений прибуток / активи; $K_3$ – прибуток до сплати відсотків і податків / активи підприємства;	якщо $Z < 2,675$ , то загрожує банкрутство; якщо $Z > 2,675$ , – сталий фінансовий стан.
5-факторна модель Е.Альтмана (1983 р.)  $Z = 0,717 K_1 + 0,847 K_2 + 3,107 K_3 + 0,42 K_4 + 0,995 K_5$	$K_4$ – ринкова вартість власного капіталу / залучений капітал; $K_5$ – виручка від реалізації / активи	якщо $Z < 1,23$ , то фінансовий стан нестійкий; якщо $Z > 1,23$ , то стійкий
показник платоспроможності $Z$ Конана і Гольдера  $Z = 0,16 X_1 - 0,22 X_2 + 0,87 X_3 + 0,10 X_4 - 0,24 X_5$	$X_1$ – сума дебіторської заборгованості та грошових коштів / активи; $X_2$ – постійний капітал / пасиви; $X_3$ – фінансові витрати / виручка від реалізації продукції; $X_4$ – витрати на персонал / додана вартості, яку він виробляє; $X_5$ – валовий прибуток / залучений капітал	$Z=0,210$ , – вірогідність затримки платежів 100%; $Z=0,480$ , – 90%; $Z=0,002$ , – 80%; $Z=-0,026$ , – 70%; $Z=-0,068$ , – 50%; $Z=-0,087$ , – 40%; $Z=-0,107$ , – 30%; $Z=-0,131$ , – 20%; $Z=-0,164$ , – 10%
метод рейтингової оцінки фінансового стану Р.Сайфуліна та Г.Кадикова  $R = 2 K_3 + 0,1 K_{пл} + 0,08 K_i + 0,45 K_m + 1,0 K_p$	$K_3$ – коефіцієнт забезпеченості власними засобами, $K_{пл}$ – коефіцієнт поточної ліквідності, $K_i$ – інтенсивність обороту авансованого капіталу, $K_m$ – комерційна маржа (рентабельність реалізації продукції), $K_p$ – рентабельності власного капіталу	якщо $R < 1$ , фінансовий стан незадовільний
модель Спрінгейта  $Z = 1,03 X_1 + 3,07 X_2 + 0,66 X_3 + 0,4 X_4$	$X_1$ – власні оборотні засоби / активи; $X_2$ – сума прибутку (до сплати податків) / загальна вартість активів; $X_3$ – сума прибутку (до сплати податків) / короткострокова заборгованість; $X_4$ – обсяг продажу / активи	якщо $Z < 0,862$ , то підприємство є потенційним банкрутом

## Продовження табл. А.1

1	2	3
тест на ймовірність банкрутства Лису $Z = 0,063X_1 + 0,092X_2 + 0,057X_3 + 0,001X_4$	$X_1$ – оборотні активи / активи; $X_2$ – прибуток від реалізації / активи; $X_3$ – нерозподілений прибуток / активи; $X_4$ – власний капітал / залучений капітал	якщо $Z < 0,037$ , то фінансовий стан нестійкий, $Z > 0,037$ – стійкий
4-факторна модель Таффлера $Z = 0,03X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4$	$X_1$ – прибуток від реалізації / короткострокові зобов'язання; $X_2$ – оборотні активи / зобов'язання; $X_3$ – короткострокові зобов'язання / активи; $X_4$ – виручка від реалізації / активи	якщо $Z > 0,3$ – підприємство має добрі довгострокові перспективи, при $Z < 0,2$ – є ймовірність банкрутства
модель О. Терещенко $Z = 1,04X_1 + 0,75X_2 + 0,15X_3 + 0,42X_4 + 1,8X_5 - 0,063X_6 - 2,16$	$X_1$ – коефіцієнт покриття; $X_2$ – коефіцієнт фінансової незалежності; $X_3$ – оборотність вкладеного капіталу; $X_4$ – коефіцієнт рентабельності операційних продажів; $X_5$ – рентабельність активів; $X_6$ – коефіцієнт оборотності позикового капіталу	$Z < -0,55$ – фінансовий стан підприємства є незадовільним; $-0,55 \leq Z \leq 0,55$ – потрібен додатковий експертний аналіз; $Z > 0,55$ – фінансовий стан підприємства є задовільним
модель А. Матвійчука $Z = 0,033X_1 + 0,268X_2 + 0,045X_3 - 0,018X_4 - 0,004X_5 - 0,015X_6 - 0,702X_7$	$X_1$ – коефіцієнт мобільності активів; $X_2$ – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості; $X_3$ – коефіцієнт оборотності власного капіталу; $X_4$ – коефіцієнт окупності активів; $X_5$ – коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами; $X_6$ – коефіцієнт концентрації залученого капіталу; $X_7$ – коефіцієнт покриття боргів власним капіталом	$Z < 1,104$ – є загроза фінансової кризи; $Z > 1,104$ – фінансовий стан підприємства є задовільним

## Продовження табл. А.1

1	2	3
<p>модель С. Матвеевої</p> $Z = 0,01X_1 + 0,108X_2 + 0,191X_3 + 1,056X_4 + 0,028X_5$	<p><math>X_1</math> – коефіцієнт поточної ліквідності;  <math>X_2</math> – коефіцієнт абсолютної ліквідності;  <math>X_3</math> – коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами;  <math>X_4</math> – коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу;  <math>X_5</math> – коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості</p>	<p><math>Z &lt; 0,2</math> – фінансовий стан підприємства є незадовільним;  <math>0,2 \leq Z \leq 0,3</math> – фінансовий стан нестабільний або зона невизначеності;  <math>Z &gt; 0,3</math> – фінансовий стан підприємства є нормальним або хорошим</p>
<p>модель К. Колесарь</p> $K = 87,125K_1 + 67,85/K_2 + 60,5/K_3 + 37,875/K_4 + 18/K_5 + 14,275 K_6 + 16,675 X_7 + 2,8/K_8 + 3,375 K_9$	<p><math>K_1</math> – податкові платежі/прибуток;  <math>K_2</math> – власні оборотні засоби/сума оборотних засобів;  <math>K_3</math> – виручка/обсяг ринку;  <math>K_4</math> – рентабельність/ відсотки за кредитом;  <math>K_5</math> – прибуток/основні засоби;  <math>K_6</math> – відсоток зміни прибутку;  <math>K_7</math> – брак в сировині/сировина у використанні;  <math>K_8</math> – кваліфікований персонал/чисельність промислово-виробничого персоналу;  <math>K_9</math> – рівень зносу основних виробничих фондів / первісна вартість основних виробничих фондів</p>	<p><math>Z &gt; 600</math> – є загроза фінансової кризи;  <math>Z &lt; 600</math> – фінансовий стан підприємства є задовільним</p>
<p>модель вчених ІДЕА</p> $R = 8,38k_1 + k_2 + 0,054k_3 + 0,64k_4$	<p><math>k_1</math> – оборотний капітал / активи;  <math>k_2</math> – чистий прибуток / власний капітал;  <math>k_3</math> – виручка від реалізації / активи;  <math>k_4</math> – чистий прибуток / інтегральні витрати</p>	<p><math>R &lt; 0</math> – ймовірність банкрутства максимальна (90-100%);  <math>0 &lt; R &lt; 0,18</math> – висока (60-80%);  <math>0,18 &lt; R &lt; 0,32</math> – середня (35-50%);  <math>0,32 &lt; R &lt; 0,42</math> – низька (15-20%);  <math>R &gt; 0,42</math> – мінімальна (менша 10%)</p>

## Додаток Б

Основні підходи та сутність поняття “стратегічне управління” в працях вітчизняних і зарубіжних вчених

Таблиця Б.1

**Підходи до дослідження сутності поняття “стратегічне управління”**

Автори	Застосовувані підходи
С. Довбня, А. Найдовська та М. Хитько [56, с. 7-9]	аналіз оточення, що акцентує увагу на параметрах організаційного оточення; цілі і засоби, що ґрунтуються на визначенні довгострокових цілей організації і шляхів їх досягнення; дієвий підхід, що ставить основною задачею діяльність по реалізації стратегії.
З. Шершньова [260, с. 25] І. Кобушко та І. Скляр [78, с. 5]	Процесний, поведінковий
В. Мікловда, І. Брітченко, Н. Кубіній [206, с. 51-60]	Науковий, практичний, філософський
В. Пастухова [166]	процесний, функціональний, інституціональний та концептуальний підходи
Р. Фатхутдінов [243]	функціональний, процесний, системний та ситуаційний

Таблиця Б.2

**Сутнісна характеристика поняття “стратегічне управління”**

Автори	Сутність
1	2
A. Chandler [273]	це процес визначення довгострокових цілей і завдань, прийняття курсу дій і пов'язаних з ними розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цілей
H. Ansoff [269]	стратегічне управління як діяльність, пов'язану із постановкою цілей і задач організації та підтриманням ряду взаємовідносин між організацією і оточенням, які дають їй змогу досягати свої цілі, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатись прийнятним до зовнішніх вимог
D. Schendel and K. Hatten [286]	процес визначення і встановлення зв'язку між фірмою та її оточенням, що складається з реалізації обраних цілей і досягнення бажаного рівня стосунків з оточенням через розподіл ресурсів, що дозволяє ефективно та результативно функціонувати фірмі та її підрозділам
J. A. Pearce II і R.B. Jr. Robinson [284, с. 6]	це набір рішень та дій щодо формулювання і виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти цілі організації
J. M. Higgins [280, с. 3]	процес управління з метою виконання місії організації шляхом управління взаємодією організації з її оточенням
О. Кантаєва та Н. Батіщева [75, с. 27]	ітеративний процес ухвалення і здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, що базується на зіставленні власного потенціалу підприємства з можливостями і загрозами зовнішнього оточення, в якому воно діє

1	2
З.Є. Шершньова [260, с. 28]	багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей
С. Б. Довбня [56, с. 9]	управління підприємством, яке спирається на людський потенціал, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни, які відповідають виклику з боку оточення і дозволяють добиватися конкурентних переваг, що в результаті забезпечує стабільне функціонування і розвиток підприємства, досягнення його цілей в довгостроковій перспективі
Г.В. Овчаренко, Н.В. Овчаренко [157, с. 23]	динамічна система взаємодії або сукупність управлінських процесів, які проходять один за одним, тобто застосування структур стратегічного управління пов'язане з визначенням місії, постановкою цілей, завдань соціально-економічної системи, що дозволяє їй, підтримуючи взаємовідносини з навколишнім оточенням, досягати цілей, що відповідають її внутрішнім можливостям і сприяють чутливості до вимог зовнішнього оточення
Виссема Ханс [27]	орієнтований на майбутнє і на конкуренцію стиль управління, а також процес, який охоплює інформацію, комунікацію, прийняття рішень, планування, при якому вище керівництво встановлює стратегічні цілі
О. Виханський [28, с. 32]	управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, спрямовує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує на здійснює своєчасні зміни в організації, відповідаючи викликам зі сторони оточуючого середовища, що в сукупності дає змогу організації виживати у довгостроковій перспективі, досягаючи власних цілей
А. Чернишев [254, с. 208]	процес, що базується на людському потенціалі як основі соціально-економічної організації будь-якого рівня, орієнтує діяльність організації на задоволення потреб споживачів, здійснює гнучке регулювання та своєчасні зміни, які відповідають викликам навколишнього оточення і дозволяють досягати конкурентних переваг, що в сукупності в результаті дозволяє соціально-економічній системі досягати цілей у довгостроковій перспективі
Р. Акмаєва [2, с. 12]	це певна філософія або ідеологія соціально-економічної організації, тобто сучасна концепція управління, яка особливо ефективна в умовах нестабільності зовнішнього середовища та її невизначеності в часі. Чим більше непередбачені та динамічні зміни характеристик зовнішнього оточення, тем більше уваги вимагає потенціал соціально-економічної системи і особливо проблема формування соціально-психологічного клімату в межах системи як основи її саморозвитку
А. Міщенко [146, с. 37-38]	одна з підсистем менеджменту соціально-економічної системи, що виконує велику кількість завдань стосовно стратегічного аналізу, розробки, реалізації і контролю реалізації стратегії соціально-економічної організації
В. Маркова та С. Кузнецова [126, с. 14]	стратегічні рішення, які, по-перше, орієнтовані на майбутнє і закладають основу для прийняття оперативних управлінських рішень; по-друге, зв'язані із значною невизначеністю, оскільки враховують зовнішні фактори непідвладні контролю; по-третє, зв'язані із залученням великих ресурсів і можуть мати надзвичайно великі наслідки для соціально-економічної системи
Ортіна Г.В. [160]	процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розроблюють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються

## Додаток В

Динаміка та прогноз зміни основних показників макросередовища, що впливають на діяльність ІАМП методом експоненціального згладжування (авторська розробка)

Таблиця В.1

**Динаміка та прогноз основних показників макросередовища, що впливають на діяльність ІАМП [163]**

Макроекономічні показники	Минулий період					Прогнозні значення		
	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. ВВП, млн.грн.	913300	1082600	1302100	1411200	1454931	1782470	2111200	2199100
2. Чисельність населення, тис.осіб	45962,2	45778,5	45633,6	45553,0	45482,2	45400	45300	45200
3. ВВП на 1 особу населення, грн.	19871	23649	28534	30979	31984	34100	35100	35200
4. Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності, млн грн.	151777	189060,6	259932,3	293691,9	247891,6	295000	312000	324000
5 Капітальні інвестиції на 1 особу населення, грн.	3302,2	4129,9	5696,1	6450,1	5450,3	6850	6990	7090
6. Прямі іноземні інвестиції наростаючим підсумком, млн. \$	40053,0	44806,0	50333,9	54462,4	58156,9	59500	61200	61590
7. Прямі іноземні інвестиції на 1 особу населення наростаючим підсумком, \$	873,1	980,6	1105,6	1199,3	1278,7	1290	1350	1390
8. Обсяг реалізованої промислової продукції, млн.грн.	806550,6	1065108,2	1329266,3	1014906,6	1006280,5	1169000	1172000	1198000
9. Фінансові результати підприємств до оподаткування за видами промислової діяльності, млн.грн.	-4760,7	31221,1	58662,3	21353,4	13204,5	35600	37900	39070
10. Середньомісячна номінальна заробітна плата працівників, грн.	1906	2239	2633	3026	3265	3400	3510	3190



Продовж. табл. В.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
11. Індекс реальної заробітної плати працівників, %	90,8	110,2	108,7	114,4	108,2	118	119	120
12. Рівень безробіття, %	8,8	8,1	7,9	7,5	7,6	7,4	7,2	7,1
13. Зміни цін виробників промислової продукції, %	14,3	18,7	14,2	0,3	1,7	3,9	0,1	-1,3
14. Експорт товарів, млн. \$	35602,9	46129,6	61950,2	63084,7	57433,3	63700	69800	70100
15. Імпорт товарів, млн. \$	40417,9	54087,6	74714,4	76860,7	70039,8	78900	85000	88700
16. Індекс інфляції, %	112,3	109,1	104,6	99,8	100,5	100	96,5	95,2

Таблиця В.2

### Фактори макросередовища та напрям їх впливу (узагальнено автором)

Конкретизація факторів /вплив (+/-)	Фактори макросередовища						
	Економічні	Політичні	Правові	Природні	Науково-технічні	Соціо-культурні	Демографічні
	Інфляція (0)	Нестабільність уряду (-)	Суперечливість законодавства (-)	Місце розташування (+)	НДДКР (+)	Зростання доходів громадян (+)	Скорочення чисельності населення (-)
	Зростання ВВП (-)	Бюрократизм (-)	Корупція в органах юрисдикції (-)	Наявність природних ресурсів (+)	Розвиток освіти (+)	Консервативні погляди споживачів (-)	Зростання зайнятості (+)
	Податкове навантаження (-)	Політична заангажованість (-)	Бюрократизм правових норм (-)	Сприятливий клімат (+)	Розвиток інтелектуального капіталу (+)	Престижність праці (-)	Вікова диференціація споживачів (+)
	Конкуренція (-)	Підтримка уряду (-)	Розвиток приватних незалежних юридичних фірм (+)	Забруднення довкілля (-)	Недостатність інвестицій (-)	Традиції (+)	Соціальна диференціація в суспільстві (0)
	Ціноутворення (+)	Експортно-імпортна політика (+)		Природоохоронні заходи (-)	Створення зон пріоритетного розвитку (+)	Недооцінка ролі інновацій (-)	

Додаток Г

Зведені дані щодо ІАМП України, що потрапили у досліджувану вибірку

Таблиця Г.1

**Перелік і коротка інформація про досліджувані ІАМП**

№ з/п	Код ЄДРПОУ	Чистий дохід від реалізації продукції (2013 рік)	КВЕД	Код ОПФГ	Назва	Адреса
1	2	3	4	5	6	7
1	13504334	6463085	30.20	230	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АЗОВЗАГАЛЬМАШ»	ДОНЕЦЬКА ОБЛ., М.МАРІУПОЛЬ, ІЛЛІЧІВСЬКИЙ Р-Н, ПЛОЩА МАШИНОБУДІВЕЛЬНИКІВ, БУД. 1
2	14307794	8583924	30.30	230	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «МОТОР СІЧ»	М.ЗАПОРІЖЖЯ, ШЕВЧЕНКІВСЬКИЙ Р-Н, ПРОСП. МОТОРОБУДІВНИКІВ, БУД. 15
3	5669819	1326392	30.20	230	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДНІПРОВАГОНМАШ»	51925 ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ОБЛ., М.ДНІПРОДЗЕРЖИНСЬК, ЗАВОДСЬКИЙ Р-Н, ВУЛ. УКРАЇНСЬКА, БУД. 4
4	5763797	3038535	30.20	230	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЛУГАНСЬКТЕПЛОВОЗ»	М.ЛУГАНСЬК, ЖОВТНЕВИЙ Р-Н, ВУЛ. ФРУНЗЕ, БУД. 107
5	5756783	992300	30.20	230	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ СТАЛЕЛИВАРННИЙ ЗАВОД»	ПОЛТАВСЬКА ОБЛ., М.КРЕМЕНЧУК, КРЮКІВСЬКИЙ Р-Н, ВУЛ. ІВАНА ПРИХОДЬКА, БУД. 141
6	5762269	1741261	28.11	231	ВІДКРИТЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ТУРБОАТОМ»	М.ХАРКІВ, ФРУНЗЕНСЬКИЙ Р-Н, ПРОСП. МОСКОВСЬКИЙ, БУД. 199
7	190957	168159	30.20	230	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДИЗЕЛЬНИЙ ЗАВОД»	50106 ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ОБЛ., М.КРИВИЙ РІГ, ЖОВТНЕВИЙ Р-Н, ВУЛ. ЕЛЕКТРОЗАВОДСЬКА, БУД. 34
8	5785448	1008705	28.12	230	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «СУМСЬКИЙ ЗАВОД НАСОСНОГО ТА ЕНЕРГЕТИЧНОГО МАШИНОБУДУВАННЯ «НАСОСЕНЕРГОМАШ»	М.СУМИ, КОВПАКІВСЬКИЙ Р-Н, ПЛОЩА ПРИВОКЗАЛЬНА, БУД. 1

Продовження табл. Г.1

1	2	3	4	5	6	7
9	13533086	821858	27.51	230	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «НОРД»	М.ДОНЕЦЬК, ЛЕНІНСЬКИЙ Р-Н, ПРОСП. ЖУКОВСЬКОГО, БУД. 2
10	5808853	463847	28.15	230	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ХАРКІВСЬКИЙ ПІДШИПНИКОВИЙ ЗАВОД»	М.ХАРКІВ, ОРДЖОНІКІДЗЕВСЬКИЙ Р-Н, ПРОСП. ФРУНЗЕ, БУД. 3
11	5745160	752538	28.15	230	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «СКФ УКРАЇНА»	М.ЛУЦЬК, ВУЛ. БОЖЕНКА, БУД. 34
12	5808735	730006	29.10	230	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АВТОКРАЗ»	ПОЛТАВСЬКА ОБЛ., М.КРЕМЕНЧУК, АВТОЗАВОДСЬКИЙ Р-Н, ВУЛ.КИЇВСЬКА, БУД.62
13	14367980	298264	30.20	230	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ СТІЛОЧНИЙ ЗАВОД»	49034 М.ДНІПРОПЕТРОВСЬК, АМУР-НИЖНЬОДНІПРОВСЬКИЙ Р-Н, ВУЛ. БІЛОСТОЦЬКОГО, БУД. 181
14	14315552	381413	33.16	230	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ФЕД»	М.ХАРКІВ, КИЇВСЬКИЙ Р-Н, ВУЛ. СУМСЬКА, БУД. 132
15	5747991	2268556	28.13	230	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «СУМСЬКЕ МАШИНОБУДІВНЕ НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ ІМ.М.В.ФРУНЗЕ»	М.СУМИ, КОВПАКІВСЬКИЙ Р-Н, ВУЛ. ГОРЬКОГО, БУД. 58
16	08029701	237560	35.30	140	ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ЛУЦЬКИЙ РЕМОНТНИЙ ЗАВОД «МОТОР»	43006, Україна, Волинська область, м. Луцьк, вул.Ківецівська, 3.
17	5786100	274254	28.12	230	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ГІДРОСИЛА»	М.КІРОВОГРАД, КІРОВСЬКИЙ Р-Н, ВУЛ. БРАТИСЛАВСЬКА, БУД. 5
18	14311614	306917	30.30	230	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ АГРЕГАТНИЙ ЗАВОД»	49052 М.ДНІПРОПЕТРОВСЬК, КРАСНОГВАРДІЙСЬКИЙ Р-Н, ВУЛ. ЩЕПКІНА, БУД. 53
19	21752230	201618	29.10	160	ДОЧІРНЄ ПІДПРИЄМСТВО «АВТОСКЛАДАЛЬНИЙ ЗАВОД №1» ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «АВТОМОБІЛЬНА КОМПАНІЯ «БОГДАН МОТОРС»	М.ЛУЦЬК, ВУЛ. РІВНЕНСЬКА, БУД. 42
20	14311169	152708	28.93	230	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «КАРЛІВСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД»	ПОЛТАВСЬКА ОБЛ., КАРЛІВСЬКИЙ Р-Н, М.КАРЛІВКА, ВУЛ. ПАРХОМЕНКА, БУД. 2

Продовження табл. Г.1

1	2	3	4	5	6	7
21	14309586	231399	26.51	231	ВІДКРИТЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЗАВОД»ФІОЛЕНТ»	М.СІМФЕРОПОЛЬ, КИЇВСЬКИЙ Р-Н, ВУЛ. КИЇВСЬКА, БУД. 34/2
22	187375	122107	28.91	230	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ ЗАВОД ПРОКАТНИХ ВАЛКІВ»	49023 М.ДНІПРОПЕТРОВСЬК, АМУР- НИЖНЬОДНІПРОВСЬКИЙ Р-Н, ВУЛ. КОМІНТЕРНУ, БУД. 2
23	14309847	152223	30.30	230	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВОВЧАНСЬКИЙ АГРЕГАТНИЙ ЗАВОД»	ХАРКІВСЬКА ОБЛ., ВОВЧАНСЬКИЙ Р-Н, М.ВОВЧАНСЬК, ВУЛ. ПУШКІНА, БУД. 2
24	5749336	106930	30.20	230	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВЕРХНЬОДНІПРОВСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД»	51600 ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ОБЛ., ВЕРХНЬОДНІПРОВСЬКИЙ Р-Н, М.ВЕРХНЬОДНІПРОВСЬК, ВУЛ. ГАГАРИНА, БУД. 23
25	24102142	230392	33.16	230	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЕЛМІЗ»	М.КИЇВ, ДАРНИЦЬКИЙ Р-Н, ВУЛ. БОРИСПЛЬСЬКА, БУД. 9
26	14307771	130740	28.21	231	ВІДКРИТЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «МАЯК»	М.ВІННИЦЯ, ЛЕНІНСЬКИЙ Р-Н, ШОСЕ ХМЕЛЬНИЦЬКЕ, БУД. 145
27	14307392	113154	26.51	231	ВІДКРИТЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЧЕРНІГІВСЬКИЙ ЗАВОД РАДІОПРИЛАДІВ «ЧЕЗАРА»	М.ЧЕРНІГІВ, ДЕСНЯНСЬКИЙ Р-Н, ВУЛ. ОДІНЦОВА, БУД. 25
28	220434	125770	28.12	230	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВНДІКОМПРЕСОМАШ»	М.СУМИ, КОВПАКІВСЬКИЙ Р-Н, ПРОСП. КУРСЬКИЙ, БУД. 6
29	14309008	825377	30.11	231	ВІДКРИТЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ФЕОДОСІЙСЬКА СУДНОБУДІВНА КОМПАНІЯ «МОРЕ»	АВТОНОМНА РЕСПУБЛІКА КРИМ, М.ФЕОДОСІЯ, СМТ ПРИМОРСЬКИЙ, ВУЛ. ДЕСАНТНИКІВ, БУД. 1
30	14311353	110224	28.93	230	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ХОРОЛЬСЬКИЙ МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД»	ПОЛТАВСЬКА ОБЛ., ХОРОЛЬСЬКИЙ Р-Н, М.ХОРОЛ, ВУЛ. ЛЕНІНА, БУД. 106

## Додаток Д

### Показники оцінки стратегічних можливостей ІАМП

Таблиця Д.1

#### **Роль та особливості розрахунку показників стратегічних можливостей (розроблено автором)**

Показники 1	Характеристика показника 2	Розрахунок показника 3
<b>1. Виробничі можливості підприємства</b>		
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн.	Відображає ефективність витрат при випуску продукції.	Собівартість реалізованої продукції / Обсяг випуску продукції
1.2. Фондовіддача, тис. грн.	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	Обсяг випуску продукції / середньорічна вартість основних виробничих засобів
1.3. Рентабельність товару, %.	Характеризує ступінь прибутковості виробництва товару.	Чистий прибуток*100/ Собівартість реалізованої продукції
1.4. Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили.	Обсяг випуску продукції / Середньоспискова чисельність працівників
<b>2. Фінансові можливості підприємства</b>		
2.1. Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел.	Власний капітал / Підсумок балансу
2.2. Коефіцієнт фінансової стабільності	Відображає перевищення власних коштів підприємства над позиковими коштами	Власні кошти / Позикові кошти
2.3. Коефіцієнт потоку	Відображає покриття поточних зобов'язань.	Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізується у національній та іноземній валюті / Короткострокові зобов'язання
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Характеризує ефективність використання оборотних коштів. Відповідає часу, протягом якого оборотні кошти проходять всі стадії виробництва і реалізації.	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів
<b>3. Маркетингові можливості підприємства</b>		
3.1. Рентабельність продажу, %.	Характеризує ступінь прибутковості підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару.	Чистий прибуток x 100 % / Чистий дохід від реалізації

## Продовження табл. Д.1

3. Маркетингові можливості підприємства		
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту.	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу
3.3. Показник ефективності логістичного сервісу на підприємстві	Характеризує досягнуті підприємством переваги в обслуговуванні продукції на ринку	Валовий прибуток / Логістично-збутові витрати
3.4. Показник ефективності маркетингових досліджень	Характеризує віддачу маркетингових затрат підприємства на дослідження та розробку нових видів продукції	Приріст валового прибутку / Маркетингові витрати на дослідження та розробку нових видів продукції
4. Інноваційно-організаційні можливості підприємства		
4.1. Показник росту виручки від реалізації продукції	Характеризує темпи зростання виручки від реалізації продукції	Виручка від реалізації на початок року / Виручка від реалізації на кінець року
4.2. Показник віддачі нематеріальних активів	Характеризує віддачу нематеріальних активів підприємства	Чистий дохід від реалізації / Середньорічна вартість нематеріальних активів
4.3. Показник рентабельності капіталу підприємства	Характеризує ефективність використання капіталу підприємства	Чистий прибуток × 100% / власний капітал
4.4. Показник віддачі управлінського персоналу	Характеризує віддачу управлінського персоналу підприємства	Валовий прибуток / адміністративні витрати
5. Ринкові можливості підприємства		
5.1. Показник ринкових можливостей	Характеризує ринкову позицію підприємства	Виручка від реалізації на кінець року / Виручка від реалізації в секторі машинобудування
6. Соціальні можливості підприємства		
6.1. Показник соціальних можливостей	Характеризує соціальні можливості підприємства	Середньомісячна зарплата працівника підприємства / Середньомісячна зарплата працівника сектору ІАМП
7. Зовнішньоекономічні можливості підприємства		
7.1. Показник зовнішньоекономічних можливостей	Характеризує експортну орієнтацію підприємства	Частка експорту в загальному обсязі реалізації продукції підприємства / Частка експорту продукції даного сектору в загальному обсязі реалізованої інноваційної продукції за межі країни
8. Інвестиційні можливості підприємства		
8.1. Показник інвестиційних можливостей	Характеризує інвестиційні можливості підприємства	Обсяги інвестування підприємства / Обсяги інвестування в секторів ІАМП

## Додаток Е

Вихідні дані для дослідження використання стратегічних можливостей ІАМП  
(розраховано автором)

Таблиця Е.1

## Динаміка витрат на виробництво одиниці продукції підприємств, грн.

Назва підприємства	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.
ПАТ «Азовзагальмаш»	1,06	0,96	0,94	1,12	1,04
ПАТ «Мотор Січ»	0,58	0,98	0,49	0,68	0,75
ПАТ «Дніпровагонмаш»	0,38	0,70	0,84	0,99	0,70
ПАТ «Луганськтепловоз»	1,28	1,52	2,44	2,02	2,92
ПАТ «Кременчуцький сталеливарний завод»	1,03	1,97	1,75	1,79	2,31
ПАТ «Турбоатом»	0,55	0,53	0,47	0,54	0,55
ПАТ «Дизельний завод»	1,12	1,00	0,92	0,97	0,99
ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш»	0,78	0,75	0,87	0,92	0,74
ПАТ «Норд»	0,95	0,96	1,00	1,02	1,16
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	1,75	2,03	2,02	1,59	0,93
ПАТ «СКФ Україна» (публічне)	1,08	1,77	1,27	0,86	0,81
ПАТ «Автокраз»	0,71	1,02	0,96	0,83	0,66
ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	0,78	0,84	0,59	0,60	0,67
ПАТ «ФЕД»	0,51	0,47	0,58	0,52	0,52
ПАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе»	0,70	0,61	0,82	0,71	0,75
ДП «Луцький ремонтний завод «Мотор»	0,72	0,78	0,62	0,90	0,67
ПАТ «Гідросила»	1,14	0,88	0,97	0,86	0,92
ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»	6,27	9,30	7,10	5,72	6,31
ДП «АСЗ №1» АТ «АК «Богдан Моторс»	1,42	1,07	1,05	1,11	1,14
ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»	0,97	0,89	0,58	1,84	0,77
ПАТ «Завод «Фіолент» (АРК)	0,88	0,79	0,84	0,80	0,88
ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків»	0,63	0,70	0,63	0,63	0,92
ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	0,68	0,91	0,80	0,58	0,59
ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	0,80	2,30	4,45	4,33	3,06
ПАТ «Елміз»	0,81	0,80	0,88	1,67	3,10
ПАТ «Маяк»	1,18	1,34	1,29	0,95	0,85
ПАТ «Чернігівський завод радіоприладів «Чезара»	0,86	0,94	0,85	0,77	0,78
ПАТ «Науково-виробниче акціонерне товариство «Вндікомпресормаш»	5,69	9,56	1,27	0,87	1,05
ПАТ «Феодосійська суднобудівна компанія «Море» (АРК)	3,00	2,19	0,60	0,40	23,98
ПАТ «Хорольський механічний завод»	1,07	1,47	0,89	1,19	1,09
Машинобудівні підприємства загалом	0,77	0,92	0,86	0,93	0,97

**Динаміка фондівдачі основних засобів досліджуваних підприємств за  
2009-2013 рр., грн. / грн.**

Назва підприємства	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.
ПАТ «Азовзагальмаш»	11,49	35,77	60,15	27,57	14,18
ПАТ «Мотор Січ»	4,14	2,57	3,95	1,79	1,53
ПАТ «Дніпровагонмаш»	20,39	64,08	72,18	25,40	14,91
ПАТ «Луганськтепловоз»	2,39	3,21	4,41	0,94	1,28
ПАТ «Кременчуцький сталеливарний завод»	0,78	0,91	1,10	1,79	1,35
ПАТ «Турбоатом»	3,66	4,57	5,38	5,12	5,17
ПАТ «Дизельний завод»	1,12	20,01	79,40	52,65	10,00
ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш»	7,40	6,55	6,24	2,42	2,13
ПАТ «Норд»	2,82	3,58	3,71	3,16	2,73
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	1,42	1,34	1,30	0,48	0,59
ПАТ «СКФ Україна» (публічне)	1,37	0,99	3,14	4,75	3,36
ПАТ «Автокраз»	0,94	1,12	1,39	2,19	2,79
ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	3,54	4,68	2,93	2,02	1,08
ПАТ «ФЕД»	22,10	9,36	4,67	3,78	3,95
ПАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе»	5,23	3,33	14,96	7,93	5,94
ДП «Луцький ремонтний завод «Мотор»	0,70	0,72	0,77	0,96	0,74
ПАТ «Гідросила»	1,81	2,10	2,23	2,36	1,60
ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»	0,11	0,14	0,17	0,20	0,23
ДП «АСЗ №1» АТ «АК «Богдан Моторс»	1,25	4,76	5,22	6,09	4,90
ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»	4,11	8,17	8,39	1,74	2,55
ПАТ «Завод «Фіолент» (АРК)	4,18	5,14	4,95	4,93	4,92
ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків»	1,34	2,27	3,41	2,91	1,60
ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	4,16	4,14	3,29	1,36	0,79
ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	2,18	2,70	3,18	2,72	2,32
ПАТ «Елміз»	1,88	2,73	3,79	3,35	3,39
ПАТ «Маяк»	3,79	3,87	4,16	5,18	6,64
ПАТ «Чернігівський завод радіоприладів «Чезара»	1,12	0,98	1,22	1,64	1,27
ПАТ «Науково-виробниче акціонерне товариство «Вндікомпресормаш»	0,54	0,37	4,57	5,78	5,14
ПАТ «Феодосійська суднобудівна компанія «Море» (АРК)	0,03	0,05	1,65	2,09	0,20
ПАТ «Хорольський механічний завод»	4,46	5,26	7,86	4,29	4,15
Машинобудівні підприємства загалом	3,19	4,01	6,00	3,35	2,50



**Динаміка рентабельності продукції досліджуваних підприємств  
за 2009-2013 рр., %**

Назва підприємства	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.
ПАТ «Азовзагальмаш»	-11,25	-5,36	8,19	-0,50	-6,99
ПАТ «Мотор Січ»	34,68	46,80	45,91	34,82	26,52
ПАТ «Дніпровагонмаш»	-39,09	16,42	28,02	29,83	14,38
ПАТ «Луганськтепловоз»	-32,36	-1,00	4,87	2,57	5,91
ПАТ «Кременчуцький сталеливарний завод»	-10,72	2,19	-2,09	-4,69	-2,07
ПАТ «Турбоатом»	27,23	32,80	64,60	37,63	60,51
ПАТ «Дизельний завод»	-46,49	-1,25	1,61	-0,51	-22,83
ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш»	23,42	21,07	12,92	8,63	25,74
ПАТ «Норд»	0,03	-3,90	-7,93	-10,66	-3,75
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	9,52	2,60	4,97	-5,87	-35,55
ПАТ «СКФ Україна» (публічне)	-21,59	12,23	6,41	-0,22	7,22
ПАТ «Автокраз»	10,28	2,13	2,61	2,46	3,32
ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	5,52	18,02	14,24	22,54	20,76
ПАТ «ФЕД»	12,25	8,47	11,79	7,38	3,93
ПАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе»	22,25	7,39	0,02	9,68	-9,22
ДП «Луцький ремонтний завод «Мотор»	26,56	59,91	59,84	28,82	35,91
ПАТ «Гідросила»	0,24	3,67	5,89	5,96	7,98
ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»	2,98	-8,61	-2,23	17,86	21,52
ДП «АСЗ №1» АТ «АК «Богдан Моторс»	-28,64	-3,81	-7,75	-6,10	-12,39
ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»	-3,90	10,01	-3,97	10,54	9,09
ПАТ «Завод «Фіолент» (АРК)	8,87	11,22	8,48	12,72	12,99
ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків»	17,06	5,87	0,24	5,42	-13,77
ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	35,27	13,27	40,89	26,53	27,04
ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	1,65	6,57	7,20	12,70	16,56
ПАТ «Елміз»	1,23	2,70	7,44	5,57	2,78
ПАТ «Маяк»	4,76	12,56	4,07	1,09	-5,38
ПАТ «Чернігівський завод радіоприладів «Чезара»	-20,05	-24,48	-12,32	-3,79	0,00
ПАТ «Науково-виробниче акціонерне товариство «Вндікомпресормаш»	4,34	0,78	9,91	3,12	-14,35
ПАТ «Феодосійська суднобудівна компанія «Море» (АРК)	-150,45	-254,37	13,99	11,44	27,32
ПАТ «Хорольський механічний завод»	37,34	22,29	25,01	27,83	35,80
Машинобудівні підприємства загалом	7,98	10,30	14,06	10,66	7,55

**Динаміка продуктивності праці досліджуваних підприємств  
за 2009-2013 рр., тис. грн. / чол.**

Назва підприємства	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.
ПАТ «Азовзагальмаш»	267,87	772,91	705,29	599,85	478,74
ПАТ «Мотор Січ»	175,40	124,45	237,99	255,57	244,49
ПАТ «Дніпровагонмаш»	267,89	672,95	874,22	679,64	467,16
ПАТ «Луганськтепловоз»	50,93	82,73	101,53	128,73	154,75
ПАТ «Кременчуцький сталеливарний завод»	90,44	96,58	109,47	128,64	151,03
ПАТ «Турбоатом»	173,58	220,36	276,71	281,47	303,20
ПАТ «Дизельний завод»	48,12	624,80	1229,07	1001,16	212,32
ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш»	150,11	136,41	331,84	299,52	330,87
ПАТ «Норд»	170,18	221,49	224,78	197,49	186,88
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	76,84	88,70	102,15	126,23	174,09
ПАТ «СКФ Україна» (публічне)	178,69	202,58	345,29	514,17	637,00
ПАТ «Автокраз»	77,58	101,65	115,44	172,64	228,47
ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	274,00	356,29	530,94	501,15	320,83
ПАТ «ФЕД»	5238,42	3352,59	6571,08	7359,60	2437,55
ПАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе»	179,00	141,09	182,15	251,07	187,47
ДП «Луцький ремонтний завод «Мотор»	110,84	121,38	137,19	177,98	155,15
ПАТ «Гідросила»	106,58	167,37	177,81	201,01	179,39
ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»	6,30	6,86	7,15	8,06	9,28
ДП «АСЗ №1» АТ «АК «Богдан Моторс»	36,79	180,02	188,27	299,28	185,78
ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»	88,28	165,38	172,22	152,92	256,87
ПАТ «Завод «Фіолент» (АРК)	75,71	93,73	95,65	106,43	118,15
ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків»	101,47	234,88	330,23	297,28	193,16
ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	91,46	88,01	101,21	170,79	163,19
ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	235,97	89,39	86,48	82,12	65,76
ПАТ «Елміз»	158,91	203,54	322,19	314,06	282,77
ПАТ «Маяк»	87,99	93,46	130,27	150,34	247,25
ПАТ «Чернігівський завод радіоприладів «Чезара»	37,46	36,79	51,78	81,18	73,25
ПАТ «Науково-виробниче акціонерне товариство «Вндікомпресормаш»	23,54	19,86	169,32	245,25	201,76
ПАТ «Феодосійська суднобудівна компанія «Море» (АРК)	3,70	5,00	120,05	150,94	17,17
ПАТ «Хорольський механічний завод»	134,10	137,23	251,74	213,39	243,76
Машинобудівні підприємства загалом	149,22	205,13	293,68	298,22	257,01

**Динаміка показника фінансової незалежності досліджуваних підприємств  
за 2009-2013 рр.**

Назва підприємства	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.
ПАТ «Азовзагальмаш»	-0,13	-0,16	0,01	-0,62	-0,98
ПАТ «Мотор Січ»	0,60	0,62	0,62	0,66	0,70
ПАТ «Дніпровагонмаш»	0,26	0,46	0,53	0,77	0,92
ПАТ «Луганськтепловоз»	-0,04	-0,04	0,07	0,38	0,39
ПАТ «Кременчуцький сталеливарний завод»	0,34	0,51	0,70	0,28	0,30
ПАТ «Турбоатом»	0,71	0,71	0,66	0,51	0,58
ПАТ «Дизельний завод»	0,16	0,11	0,11	0,13	-0,04
ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш»	0,45	0,16	0,26	0,45	0,52
ПАТ «Норд»	0,48	0,49	0,25	0,10	0,04
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	0,22	0,20	0,20	0,36	0,22
ПАТ «СКФ Україна» (публічне)	0,21	0,48	0,64	0,56	0,70
ПАТ «Автокраз»	0,25	0,24	0,14	0,15	0,16
ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	0,69	0,81	0,88	0,93	0,94
ПАТ «ФЕД»	0,37	0,36	0,33	0,35	0,36
ПАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе»	0,30	0,25	0,33	0,28	0,24
ДП «Луцький ремонтний завод «Мотор»	0,74	0,78	0,79	0,76	0,72
ПАТ «Гідросила»	0,62	0,67	0,72	0,70	0,74
ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»	0,17	0,10	0,09	0,11	0,15
ДП «АСЗ №1» АТ «АК «Богдан Моторс»	-0,14	-0,13	-0,18	-0,21	-0,34
ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»	0,27	0,55	0,46	0,54	0,59
ПАТ «Завод «Фіолент» (АРК)	0,84	0,71	0,70	0,72	0,75
ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків»	0,36	0,33	0,47	0,49	0,36
ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	0,91	0,91	0,84	0,82	0,89
ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	0,55	0,53	0,47	0,40	0,78
ПАТ «Елміз»	0,65	0,57	0,46	0,27	0,24
ПАТ «Маяк»	0,64	0,72	0,60	0,72	0,58
ПАТ «Чернігівський завод радіоприладів «Чезара»	0,69	0,59	0,51	0,40	0,41
ПАТ «Науково-виробниче акціонерне товариство «Вндікомпресормаш»	0,43	0,42	0,38	0,33	0,23
ПАТ «Феодосійська суднобудівна компанія «Море» (АРК)	-0,43	-0,17	-0,12	-0,09	0,04
ПАТ «Хорольський механічний завод»	0,81	0,82	0,81	0,76	0,83
Машинобудівні підприємства загалом	0,33	0,32	0,37	0,39	0,42

**Динаміка показника фінансової стабільності досліджуваних підприємств за  
2009-2013 рр.**

Назва підприємства	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.
ПАТ «Азовзагальмаш»	-0,06	0,01	0,10	-0,13	-0,35
ПАТ «Мотор Січ»	0,92	1,15	1,14	1,51	2,95
ПАТ «Дніпровагонмаш»	0,18	0,45	0,58	1,57	17,15
ПАТ «Луганськтепловоз»	0,03	0,01	0,05	0,43	0,86
ПАТ «Кременчуцький сталеливарний завод»	0,35	0,60	1,36	0,28	0,28
ПАТ «Турбоатом»	1,28	1,25	0,96	0,52	1,39
ПАТ «Дизельний завод»	0,50	0,26	0,06	0,08	-0,05
ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш»	0,69	0,13	0,23	0,46	1,10
ПАТ «Норд»	0,46	0,49	0,17	0,06	0,05
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	1,00	0,94	0,78	1,51	1,76
ПАТ «СКФ Україна» (публічне)	0,37	2,49	1,41	1,80	2,92
ПАТ «Автокраз»	0,30	0,28	0,10	0,23	0,50
ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	1,15	13,61	3,74	39,52	53,02
ПАТ «ФЕД»	0,35	0,30	0,33	0,34	0,66
ПАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе»	0,46	0,44	0,38	0,22	0,44
ДП «Луцький ремонтний завод «Мотор»	6,78	6,90	6,85	8,77	3,27
ПАТ «Гідросила»	0,82	1,20	1,29	1,15	2,84
ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»	1,17	1,08	0,66	0,91	3,51
ДП «АСЗ №1» АТ «АК «Богдан Моторс»	-0,12	-0,11	-0,15	-0,17	-0,25
ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»	0,35	0,60	0,72	1,01	2,10
ПАТ «Завод «Фіолент» (АРК)	3,01	1,31	1,22	1,38	2,97
ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валіків»	1,41	0,57	0,88	1,37	1,69
ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	7,31	5,27	3,60	8,01	32,00
ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	0,61	0,64	0,44	2,15	3,40
ПАТ «Елміз»	0,95	0,65	0,43	0,19	0,32
ПАТ «Маяк»	0,90	3,53	0,75	1,26	1,40
ПАТ «Чернігівський завод радіоприладів «Чезара»	1,24	0,73	0,52	0,36	0,79
ПАТ «Науково-виробниче акціонерне товариство «Вндікомпресормаш»	0,38	0,31	0,42	0,27	0,35
ПАТ «Феодосійська суднобудівна компанія «Море» (АРК)	-0,14	-0,10	-0,05	-0,04	-0,03
ПАТ «Хорольський механічний завод»	2,90	3,05	3,04	1,92	5,18
Машинобудівні підприємства загалом	0,39	0,43	0,41	0,46	1,01

## Динаміка показника потоку досліджуваних підприємств за 2009-2013 рр.

Назва підприємства	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.
ПАТ «Азовзагальмаш»	0,01	0,01	0,04	0,03	0,02
ПАТ «Мотор Січ»	0,05	0,06	0,04	0,06	0,18
ПАТ «Дніпровагонмаш»	0,09	0,15	0,01	0,35	0,50
ПАТ «Луганськтепловоз»	0,01	0,01	0,01	0,06	0,02
ПАТ «Кременчуцький сталеливарний завод»	0,01	0,09	0,15	0,01	0,01
ПАТ «Турбоатом»	0,01	0,07	0,18	0,24	0,51
ПАТ «Дизельний завод»	0,01	0,01	0,07	0,04	0,01
ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш»	0,15	0,02	0,06	0,03	0,06
ПАТ «Норд»	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	0,01	0,02	0,01	0,01	0,01
ПАТ «СКФ Україна» (публічне)	0,24	0,01	0,02	0,17	0,32
ПАТ «Автокраз»	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	0,01	0,36	0,05	0,46	3,13
ПАТ «ФЕД»	0,07	0,01	0,03	0,01	0,02
ПАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе»	0,04	0,02	0,01	0,01	0,02
ДП «Луцький ремонтний завод «Мотор»	0,83	1,04	1,14	0,33	0,70
ПАТ «Гідросила»	0,01	0,06	0,01	0,01	0,01
ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»	0,01	0,01	0,07	0,12	0,59
ДП «АСЗ №1» АТ «АК «Богдан Моторс»	0,01	0,12	0,01	0,01	0,01
ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»	0,08	0,01	0,02	0,01	0,09
ПАТ «Завод «Фіолент» (АРК)	0,01	0,09	0,01	0,13	0,46
ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків»	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	0,01	0,84	0,78	0,58	2,39
ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	0,01	0,01	0,07	0,29	0,49
ПАТ «Елміз»	0,01	0,03	0,01	0,01	0,18
ПАТ «Маяк»	0,02	4,42	0,02	0,07	0,04
ПАТ «Чернігівський завод радіоприладів «Чезара»	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
ПАТ «Науково-виробниче акціонерне товариство «Вндікомпресормаш»	0,01	0,02	0,07	0,01	0,03
ПАТ «Феодосійська суднобудівна компанія «Море» (АРК)	0,01	2,57	0,04	0,01	0,08
ПАТ «Хорольський механічний завод»	3,53	3,40	3,32	3,32	5,27
Машинобудівні підприємства загалом	0,02	0,08	0,04	0,05	0,10

**Динаміка оборотності оборотних коштів досліджуваних підприємств за  
2009-2013 рр.**

Назва підприємства	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.
ПАТ «Азовзагальмаш»	1,04	2,16	3,27	4,40	3,78
ПАТ «Мотор Січ»	1,47	1,42	1,17	1,25	4,29
ПАТ «Дніпровагонмаш»	0,54	3,43	3,41	2,55	0,88
ПАТ «Луганськтепловоз»	1,47	2,36	3,51	2,80	3,11
ПАТ «Кременчуцький сталеливарний завод»	0,40	1,35	3,39	4,87	3,18
ПАТ «Турбоатом»	0,87	1,02	0,94	0,60	0,60
ПАТ «Дизельний завод»	0,33	3,17	5,33	4,57	1,05
ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш»	1,52	0,65	1,22	1,49	1,61
ПАТ «Норд»	3,75	5,69	5,09	3,66	4,21
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	1,55	1,67	1,79	1,69	0,94
ПАТ «СКФ Україна» (публічне)	1,16	2,39	2,80	2,57	2,64
ПАТ «Автокраз»	0,08	0,15	0,22	0,23	0,31
ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	2,26	3,11	2,87	2,58	1,09
ПАТ «ФЕД»	3,99	2,95	3,46	2,55	2,36
ПАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе»	1,24	0,69	0,96	1,07	0,67
ДП «Луцький ремонтний завод «Мотор»	0,17	0,20	0,17	0,29	0,48
ПАТ «Гідросила»	2,69	2,50	2,49	2,80	2,87
ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»	0,69	0,86	0,85	0,94	1,28
ДП «АСЗ №1» АТ «АК «Богдан Моторс»	0,08	0,29	0,32	0,42	0,48
ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»	1,45	2,51	1,73	5,87	3,81
ПАТ «Завод «Фіолент» (АРК)	2,73	2,34	1,78	1,64	1,80
ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків»	1,17	1,61	2,68	3,35	2,40
ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	1,90	1,75	1,84	1,72	1,67
ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	1,14	3,27	4,77	3,12	2,71
ПАТ «Елміз»	0,89	0,80	0,80	0,90	0,94
ПАТ «Маяк»	4,03	4,45	3,05	2,38	2,46
ПАТ «Чернігівський завод радіоприладів «Чезара»	1,59	1,51	1,59	2,49	2,65
ПАТ «Науково-виробниче акціонерне товариство «Вндікомпресормаш»	0,94	1,05	1,29	1,13	1,00
ПАТ «Феодосійська суднобудівна компанія «Море» (АРК)	0,04	0,01	0,22	0,15	0,91
ПАТ «Хорольський механічний завод»	1,30	1,30	1,26	1,13	0,99
ПАТ «Рівненський науково-дослідний інститут технології машинобудування»	1,04	2,16	3,27	4,40	3,78
Машинобудівні підприємства загалом	0,88	1,18	1,57	1,56	1,58

**Динамізм рентабельність продажу досліджуваних підприємств  
за 2009-2013 рр., %**

Назва підприємства	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.
ПАТ «Азовзагальмаш»	-10,48	-4,82	6,84	-0,46	-6,47
ПАТ «Мотор Січ»	19,79	24,95	23,21	20,64	15,37
ПАТ «Дніпровагонмаш»	-46,43	13,30	18,10	21,09	12,28
ПАТ «Луганськтепловоз»	-30,07	-0,87	4,24	2,24	5,21
ПАТ «Кременчуцький сталеливарний завод»	-8,86	1,86	-1,88	-4,32	-7,92
ПАТ «Турбоатом»	18,40	20,03	33,70	23,81	33,48
ПАТ «Дизельний завод»	-53,43	-1,21	1,47	-0,48	-22,58
ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш»	17,11	12,94	9,65	7,26	17,56
ПАТ «Норд»	0,02	-3,41	-7,23	-9,80	-3,44
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	7,36	2,15	4,04	-5,10	-35,86
ПАТ «СКФ Україна» (публічне)	-22,15	9,66	5,32	-0,19	5,79
ПАТ «Автокраз»	10,41	1,72	1,99	2,48	2,68
ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	4,63	12,16	9,11	13,47	13,99
ПАТ «ФЕД»	9,72	6,95	9,48	6,06	3,37
ПАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе»	12,19	4,34	0,01	6,62	-7,05
ДП «Луцький ремонтний завод «Мотор»	10,72	26,04	29,85	16,76	15,11
ПАТ «Гідросила»	0,20	2,93	4,91	4,80	6,33
ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»	2,16	-7,02	-1,28	8,16	10,85
ДП «АСЗ №1» АТ «АК «Богдан Моторс»	-34,84	-3,66	-7,46	-6,10	-12,28
ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»	-2,88	7,33	-3,13	8,18	6,72
ПАТ «Завод «Фіолент» (АРК)	7,16	8,62	6,74	9,65	9,73
ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків»	9,84	4,37	0,16	3,73	-11,72
ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	22,40	9,85	22,38	16,05	16,61
ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	1,42	5,32	5,71	9,79	12,14
ПАТ «Елміз»	1,16	2,37	7,40	4,89	2,49
ПАТ «Маяк»	4,15	9,83	3,48	0,99	-5,38
ПАТ «Чернігівський завод радіоприладів «Чезара»	-16,26	-21,32	-10,07	-2,96	0,00
ПАТ «Науково-виробниче акціонерне товариство «Вндікомпресормаш»	3,59	0,67	7,59	2,33	-11,41
ПАТ «Феодосійська суднобудівна компанія «Море» (АРК)	-229,43	-531,10	8,35	6,99	15,01
ПАТ «Хорольський механічний завод»	25,69	16,88	18,34	21,03	26,21
Машинобудівні підприємства загалом	5,70	7,67	10,26	8,27	5,82

**Динаміка показника річної затовареності готовою продукцією  
досліджуваних підприємств за 2009-2013 рр.**

Назва підприємства	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.
ПАТ «Азовзагальмаш»	0,01	0,00	0,00	0,00	0,01
ПАТ «Мотор Січ»	0,02	0,02	0,02	0,03	0,02
ПАТ «Дніпровагонмаш»	0,34	0,00	0,01	0,01	0,09
ПАТ «Луганськтепловоз»	0,13	0,01	0,06	0,00	0,01
ПАТ «Кременчуцький сталеливарний завод»	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ПАТ «Турбоатом»	0,21	0,10	0,07	0,08	0,08
ПАТ «Дизельний завод»	0,08	0,01	0,00	0,00	0,02
ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш»	0,07	0,07	0,02	0,01	0,03
ПАТ «Норд»	0,02	0,01	0,01	0,01	0,02
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	0,13	0,10	0,10	0,13	0,00
ПАТ «СКФ Україна» (публічне)	0,12	0,05	0,07	0,05	0,04
ПАТ «Автокраз»	0,81	0,27	0,22	0,20	0,10
ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ПАТ «ФЕД»	0,00	0,00	0,01	0,01	0,01
ПАТ «Сумське машинобудівне науково- виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе»	0,06	0,08	0,12	0,10	0,11
ДП «Луцький ремонтний завод «Мотор»	0,01	0,01	0,01	0,00	0,01
ПАТ «Гідросила»	0,09	0,02	0,02	0,04	0,03
ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»	0,09	0,07	0,07	0,08	0,11
ДП «АСЗ №1» АТ «АК «Богдан Моторс»	0,00	0,06	0,03	0,05	0,17
ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00
ПАТ «Завод «Фіолент» (АРК)	0,07	0,06	0,09	0,16	0,17
ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валіків»	0,14	0,07	0,04	0,05	0,13
ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	0,09	0,05	0,04	0,00	0,00
ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	0,08	0,02	0,01	0,00	0,00
ПАТ «Елміз»	0,03	0,01	0,00	0,01	0,01
ПАТ «Маяк»	0,04	0,02	0,04	0,13	0,09
ПАТ «Чернігівський завод радіоприладів «Чезара»	0,12	0,13	0,12	0,00	0,13
ПАТ «Науково-виробниче акціонерне товариство «Вндікомпресормаш»	0,25	0,12	0,04	0,06	0,16
ПАТ «Феодосійська суднобудівна компанія «Море» (АРК)	1,58	1,14	0,05	0,03	0,03
ПАТ «Хорольський механічний завод»	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Машинобудівні підприємства загалом	0,07	0,03	0,03	0,03	0,03



**Динаміка ефективності логістичного сервісу досліджуваних підприємств за  
2009-2013 рр.**

Назва підприємства	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.
ПАТ «Азовзагальмаш»	4,91	3,13	6,34	2,39	4,44
ПАТ «Мотор Січ»	9,92	11,32	12,63	11,40	11,22
ПАТ «Дніпровагонмаш»	52,56	19,34	25,44	31,45	13,45
ПАТ «Луганськтепловоз»	5,44	20,37	18,88	45,98	53,96
ПАТ «Кременчуцький сталеливарний завод»	9,18	10,65	6,73	6,02	6,02
ПАТ «Турбоатом»	13,58	16,20	38,47	20,22	45,75
ПАТ «Дизельний завод»	28,24	6,15	3,98	6,64	1,35
ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш»	12,75	15,28	15,59	13,60	21,32
ПАТ «Норд»	3,26	2,40	1,50	1,22	2,81
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	22,96	23,92	26,95	2,33	-0,50
ПАТ «СКФ Україна» (публічне)	25,58	20,89	11,42	6,67	7,29
ПАТ «Автокраз»	12,94	2,88	1,39	3,75	7,88
ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	10,17	32,96	22,17	26,65	12,35
ПАТ «ФЕД»	10,92	17,05	21,69	22,00	14,89
ПАТ «Сумське машинобудівне науково- виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе»	4,36	3,21	4,25	5,77	3,69
ДП «Луцький ремонтний завод «Мотор»	6,16	4,59	5,46	4,66	2,90
ПАТ «Гідросила»	2,90	3,47	4,74	4,86	6,08
ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»	3,17	11,28	34,74	49,58	39,95
ДП «АСЗ №1» АТ «АК «Богдан Моторс»	-17,71	2,10	2,09	1,67	0,29
ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»	9,63	11,28	6,61	7,37	7,93
ПАТ «Завод «Фіолент» (АРК)	7,45	9,04	7,67	8,91	9,98
ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валіків»	5,90	3,96	3,84	3,92	2,46
ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	15,54	5,49	13,26	9,67	10,66
ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	9,62	18,38	27,17	11,02	17,67
ПАТ «Елміз»	2,49	14,16	0,20	14,27	17,48
ПАТ «Маяк»	5,42	7,82	4,58	2,15	3,88
ПАТ «Чернігівський завод радіоприладів «Чезара»	3,41	1,76	3,85	3,37	3,76
ПАТ «Науково-виробниче акціонерне товариство «Вндікомпресормаш»	4,19	6,21	22,67	4,09	1,70
ПАТ «Феодосійська суднобудівна компанія «Море» (АРК)	-16,43	-1,49	5,14	2,55	17,71
ПАТ «Хорольський механічний завод»	68,83	36,20	52,74	36,94	47,14
Машинобудівні підприємства загалом	6,98	6,62	8,61	7,25	9,10

**Динаміка показника ефективності маркетингових досліджень підприємств  
за 2009-2013 рр.**

Назва підприємства	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.
ПАТ «Азовзагальмаш»	-47,47	364,34	143,03	-65,34	-19,68
ПАТ «Мотор Січ»	-67,30	8,62	4,21	3,55	7,35
ПАТ «Дніпровагонмаш»	-276,79	18,38	200,05	69,79	-355,78
ПАТ «Луганськтепловоз»	-	401,92	755,37	-	-
ПАТ «Кременчуцький сталеливарний завод»	-7,38	231,38	-74,02	-0,16	0,37
ПАТ «Турбоатом»	-200,58	18,67	114,35	193,40	297,00
ПАТ «Дизельний завод»	-	-	-	-193,13	-38,51
ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш»	-172,05	14,84	37,68	-0,33	1,29
ПАТ «Норд»	-0,12	-5,40	-4,70	-3,13	0,20
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	10,06	0,92	25,40	-	-
ПАТ «СКФ Україна» (публічне)	-	-	-	-	-
ПАТ «Автокраз»	-128,95	4,63	-44,98	33,00	3,25
ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	-391,80	774,93	294,90	228,75	-934,31
ПАТ «ФЕД»	-	-	-	-	-
ПАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе»	713,76	-667,54	-14,87	115,44	-173,27
ДП «Луцький ремонтний завод «Мотор»	0,20	1,07	-5,65	3,57	1,62
ПАТ «Гідросила»	-6,79	-0,52	-0,02	1,25	0,79
ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»	-42,68	0,15	14,86	9,36	1,06
ДП «АСЗ №1» АТ «АК «Богдан Моторс»	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»	-	-	-	-	-
ПАТ «Завод «Фіолент» (АРК)	-	-	-0,58	0,78	-
ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків»	-	2,68	14,25	-0,63	-
ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	-	-	-	-	-
ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	-180,26	56,80	102,33	11,32	-31,39
ПАТ «Елміз»	-132,08	17,22	-22,37	77,05	0,19
ПАТ «Маяк»	-	-	-	-	-
ПАТ «Чернігівський завод радіоприладів «Чезара»	-	-	70,28	85,50	28,28
ПАТ «Науково-виробниче акціонерне товариство «Вндікомпресормаш»	-38,57	-0,10	9,80	2,09	-2,47
ПАТ «Феодосійська суднобудівна компанія «Море» (АРК)	-41308,11	-227,56	3332,78	-8,93	266,28
ПАТ «Хорольський механічний завод»	-	-	-	-	-
Машинобудівні підприємства загалом	-56,77	7,98	14,94	0,47	-2,85

**Динаміка темпів зростання/падіння виручки від реалізації продукції  
досліджуваних підприємств за 2009-2013 рр.**

Назва підприємства	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.
ПАТ «Азовзагальмаш»	0,55	2,77	1,90	1,00	0,63
ПАТ «Мотор Січ»	1,83	1,34	1,16	1,35	1,09
ПАТ «Дніпровагонмаш»	0,21	8,01	1,91	0,86	0,34
ПАТ «Луганськтепловоз»	0,41	1,64	2,01	1,00	1,76
ПАТ «Кременчуцький сталеливарний завод»	0,28	2,22	1,00	1,19	0,73
ПАТ «Турбоатом»	1,58	1,38	1,35	1,02	1,34
ПАТ «Дизельний завод»	0,10	11,96	2,81	0,91	0,17
ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш»	1,29	1,25	2,71	0,92	1,07
ПАТ «Норд»	0,79	1,18	1,01	0,83	1,04
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	1,04	1,34	1,26	0,92	0,62
ПАТ «СКФ Україна» (публічне)	0,62	2,12	1,56	1,02	1,08
ПАТ «Автокраз»	0,26	2,04	1,12	0,91	1,19
ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	0,99	1,76	1,09	0,99	0,49
ПАТ «ФЕД»	2,78	1,00	1,42	0,98	1,08
ПАТ «Сумське машинобудівне науково- виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе»	1,35	0,65	1,31	1,16	0,70
ДП «Луцький ремонтний завод «Мотор»	1,08	1,16	0,80	1,71	0,93
ПАТ «Гідросила»	0,88	0,88	1,20	1,05	0,95
ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»	0,98	1,51	1,23	1,16	1,14
ДП «АСЗ №1» АТ «АК «Богдан Моторс»	1,24	3,56	1,04	1,24	0,91
ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»	0,59	1,70	0,60	3,09	0,79
ПАТ «Завод «Фіолент» (АРК)	1,00	1,15	1,02	1,04	1,20
ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків»	0,67	1,94	1,48	0,88	0,72
ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	1,30	1,15	1,37	1,05	0,93
ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	0,24	3,40	2,41	0,98	0,65
ПАТ «Елміз»	1,31	1,50	1,52	2,16	1,62
ПАТ «Маяк»	1,48	1,50	1,06	0,82	0,96
ПАТ «Чернігівський завод радіоприладів «Чезара»	1,40	0,90	1,26	1,35	0,85
ПАТ «Науково-виробниче акціонерне товариство «Вндікомпресормаш»	0,66	1,25	1,59	1,08	1,00
ПАТ «Феодосійська суднобудівна компанія «Море» (АРК)	1,20	0,87	32,66	0,88	6,85
ПАТ «Хорольський механічний завод»	1,00	1,27	1,16	1,13	1,09
Машинобудівні підприємства загалом	0,82	1,59	1,51	1,06	0,85

**Динаміка показника віддачі нематеріальних активів досліджуваних підприємств за 2009-2013 рр.**

Назва підприємства	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.
ПАТ «Азовзагальмаш»	28,48	114,53	347,82	144,41	70,46
ПАТ «Мотор Січ»	2311,25	2091,58	513,78	8706,48	4931,28
ПАТ «Дніпровагонмаш»	267,58	351,42	441,74	280,01	27,01
ПАТ «Луганськтепловоз»	50,87	136,13	263,71	114,87	79,07
ПАТ «Кременчуцький сталеливарний завод»	159,70	319,95	288,15	282,22	347,57
ПАТ «Турбоатом»	189,96	249,68	320,17	451,28	941,70
ПАТ «Дизельний завод»	107,22	20,48	108,94	70,86	2,51
ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш»	1645,75	90,04	67,05	35,26	32,04
ПАТ «Норд»	77,08	68,40	55,03	51,87	61,22
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	414,83	406,99	215,00	96,57	-5,33
ПАТ «СКФ Україна» (публічне)	387,72	294,37	304,03	299,25	377,20
ПАТ «Автокраз»	11,75	12,54	6,90	21,17	23,08
ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	207,49	233,68	180,52	238,03	78,02
ПАТ «ФЕД»	137,71	127,92	210,94	7,66	3,31
ПАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе»	38365,00	22365,42	2510,95	406,35	88,01
ДП «Луцький ремонтний завод «Мотор»	4183,17	1,32	1,54	7,05	8,93
ПАТ «Гідросила»	72,22	110,85	115,31	115,57	69,63
ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»	34215,00	34765,00	33008,66	26541,82	4057,28
ДП «АСЗ №1» АТ «АК «Богдан Моторс»	-184,09	53,32	5,37	0,87	0,09
ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»	33,79	53,79	33,10	498,07	301,00
ПАТ «Завод «Фіолент» (АРК)	609,23	408,44	276,56	351,94	228,42
ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків»	543,23	235,18	94,07	26,06	6,83
ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	5,20	4,18	13,76	1,70	0,86
ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	2887,00	0,00	0,00	0,00	460,27
ПАТ «Елміз»	7,65	30,44	1,73	84,29	139,71
ПАТ «Маяк»	0,00	0,00	0,00	6493,00	4842,67
ПАТ «Чернігівський завод радіоприладів «Чезара»	1036,44	1271,38	18042,00	3258,67	1983,25
ПАТ «Науково-виробниче акціонерне товариство «Вндікомпресормаш»	262,49	212,27	3432,50	407,67	181,71
ПАТ «Феодосійська суднобудівна компанія «Море» (АРК)	-2,21	-4,13	52,55	45,72	400,42
ПАТ «Хорольський механічний завод»	9440,50	0,00	0,00	0,00	0,00
Машинобудівні підприємства загалом	154,34	53,31	99,35	77,89	46,32

**Динамізм рентабельності власного капіталу досліджуваних підприємств  
за 2009-2013 рр., %**

Назва підприємства	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.
ПАТ «Азовзагальмаш»	-60,4	-43,5	977,8	-2,9	-22,1
ПАТ «Мотор Січ»	29,1	32,8	26,3	21,3	14,3
ПАТ «Дніпровагонмаш»	-98,7	69,5	84,3	56,6	10,6
ПАТ «Луганськтепловоз»	-985,5	-30,8	152,5	6,3	21,2
ПАТ «Кременчуцький сталеливарний завод»	-6,9	3,1	-3,2	-27,5	-55,1
ПАТ «Турбоатом»	12,0	15,9	27,4	18,8	27,0
ПАТ «Дизельний завод»	-76,7	-26,2	47,3	-16,4	-475,6
ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш»	37,5	26,2	34,6	14,2	26,8
ПАТ «Норд»	0,1	-15,6	-51,4	-159,8	-143,1
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	25,2	9,7	18,6	-7,7	-53,2
ПАТ «СКФ Україна» (публічне)	-23,1	19,0	10,7	-0,5	10,3
ПАТ «Автокраз»	2,2	0,7	1,9	2,1	2,6
ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	8,4	17,9	12,8	15,4	7,3
ПАТ «ФЕД»	48,2	25,8	33,9	17,6	9,7
ПАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе»	36,7	7,8	0,01	19,4	-15,7
ДП «Луцький ремонтний завод «Мотор»	7,2	16,9	17,4	14,7	11,1
ПАТ «Гідросила»	0,3	4,3	6,6	6,5	7,6
ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»	4,0	-24,7	-5,9	39,3	43,6
ДП «АСЗ №1» АТ «АК «Богдан Моторс»	-160,9	-96,3	-196,6	-227,3	-1377,1
ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»	-10,5	31,2	-8,7	31,5	16,9
ПАТ «Завод «Фіолент» (АРК)	14,1	16,9	11,9	16,1	17,0
ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валіків»	14,05	10,8	0,6	10,3	-30,8
ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	27,0	12,4	27,3	8,7	7,9
ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	2,0	20,2	37,0	44,4	35,4
ПАТ «Елміз»	0,6	01,9	08,2	10,5	7,9
ПАТ «Маяк»	12,4	28,2	9,6	2,3	-13,5
ПАТ «Чернігівський завод радіоприладів «Чезара»	-11,7	-15,9	-10,9	-7,6	-0,01
ПАТ «Науково-виробниче акціонерне товариство «Вндікомпресормаш»	5,6	1,3	18,6	6,3	-42,6
ПАТ «Феодосійська суднобудівна компанія «Море» (АРК)	-12,6	-20,3	-11,6	-9,3	371,2
ПАТ «Хорольський механічний завод»	30,7	21,6	22,6	23,4	25,0
Машинобудівні підприємства загалом	10,21	17,73	28,65	20,71	10,70

**Динаміка показника віддачі управлінського персоналу досліджуваних підприємств за 2009-2013 рр.**

Назва підприємства	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.
ПАТ «Азовзагальмаш»	2,23	6,63	11,41	5,80	3,01
ПАТ «Мотор Січ»	5,19	6,27	6,04	5,79	5,49
ПАТ «Дніпровагонмаш»	14,16	9,05	14,42	14,64	3,26
ПАТ «Луганськтепловоз»	0,58	1,50	1,97	3,28	3,79
ПАТ «Кременчуцький сталеливарний завод»	2,33	3,15	1,67	1,53	1,76
ПАТ «Турбоатом»	4,69	6,91	9,99	6,74	10,84
ПАТ «Дизельний завод»	12,52	3,25	10,06	4,15	0,34
ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш»	4,35	3,72	4,63	3,20	5,34
ПАТ «Норд»	2,09	1,65	1,31	1,11	1,33
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	2,96	2,21	2,59	1,68	-0,07
ПАТ «СКФ Україна» (публічне)	6,06	4,96	7,13	5,38	8,45
ПАТ «Автокраз»	-0,09	2,62	0,97	-0,07	2,63
ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	2,84	8,22	8,24	7,60	3,05
ПАТ «ФЕД»	5,19	3,11	4,45	3,40	2,26
ПАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе»	5,47	3,11	2,51	2,78	3,22
ДП «Луцький ремонтний завод «Мотор»	15,14	11,69	8,26	10,35	12,64
ПАТ «Гідросила»	5,28	5,49	4,57	5,25	5,33
ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»	0,64	0,51	2,07	2,49	2,36
ДП «АСЗ №1» АТ «АК «Богдан Моторс»	-1,27	0,65	0,60	0,45	0,12
ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»	2,04	2,98	1,46	4,47	2,98
ПАТ «Завод «Фіолент» (АРК)	3,96	4,08	3,54	4,07	4,45
ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків»	4,58	3,06	2,15	2,69	1,27
ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	12,36	9,04	13,58	4,18	3,80
ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	1,62	2,20	1,75	4,45	5,14
ПАТ «Елміз»	0,39	1,35	0,05	2,23	3,44
ПАТ «Маяк»	2,54	4,25	2,42	1,35	1,36
ПАТ «Чернігівський завод радіоприладів «Чезара»	1,44	0,81	1,49	2,02	2,14
ПАТ «Науково-виробниче акціонерне товариство «Вндікомпресормаш»	2,30	2,59	2,68	3,53	4,34
ПАТ «Феодосійська суднобудівна компанія «Море» (АРК)	-0,50	-0,31	2,55	2,40	14,99
ПАТ «Хорольський механічний завод»	7,14	5,35	6,17	5,36	5,95
Машинобудівні підприємства загалом	4,17	4,30	5,00	4,51	4,40

## Динаміка обсягів реалізованої продукції ІАМП, тис. грн.

Назва підприємства	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.
ПАТ «Азовзагальмаш»	2232667	6171775	11804616	10255743	6463085
ПАТ «Мотор Січ»	3843213	5106758	5891225	8085335	8583924
ПАТ «Дніпровагонмаш»	324189	2646314	4837923	4406361	1326392
ПАТ «Луганськтепловоз»	543645	886509	1753979	1751602	3038535
ПАТ «Кременчуцький сталеливарний завод»	617831	1376731	1370412	1629620	992300
ПАТ «Турбоатом»	720162	992923	1357752	1404643	1741261
ПАТ «Дизельний завод»	37365	454353	1224546	1152782	168159
ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш»	303309	385660	1027212	995593	1008705
ПАТ «Норд»	930405	1077122	1082451	902773	821858
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	524490	744302	938712	840977	463847
ПАТ «СКФ Україна» (публічне)	212171	445663	696193	705262	752538
ПАТ «Автокраз»	312970	625009	717696	670950	730006
ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	367622	672697	698138	686042	298264
ПАТ «ФЕД»	294281	297765	421359	414848	381413
ПАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе»	3371771	2170149	2839751	3289009	2268556
ДП «Луцький ремонтний завод «Мотор»	172690	191924	154035	277184	237560
ПАТ «Гідросила»	267684	238530	287716	289867	274254
ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»	138421	206176	252197	293166	306917
ДП «АСЗ №1» АТ «АК «Богдан Моторс»	81049	224396	214274	266081	235893
ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»	70488	119174	72538	227200	152708
ПАТ «Завод «Фіолент» (АРК)	179419	199300	205078	217572	231399
ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валіків»	73426	145892	214513	187154	122107
ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	103440	117568	161914	171497	152223
ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	22578	78330	191110	163381	106930
ПАТ «Елміз»	29950	45070	68288	145484	230392
ПАТ «Маяк»	122921	180912	190037	135712	130740
ПАТ «Чернігівський завод радіоприладів «Чезара»	92179	84761	107098	133233	113154
ПАТ «Науково-виробниче акціонерне товариство «Вндікомпресормаш»	66427	81888	132648	142046	125770
ПАТ «Феодосійська суднобудівна компанія «Море» (АРК)	5148	5025	139524	129349	825377
ПАТ «Хорольський механічний завод»	70342	86719	102262	100794	110224
Машинобудівні підприємства загалом	85487509	116348500	125309300	124682750	119321400

## Динаміка ринкової частки ІАМП, %

Назва підприємства	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.
ПАТ «Азовзагальмаш»	2,61	5,30	9,42	8,23	5,42
ПАТ «Мотор Січ»	4,50	4,39	4,70	6,48	7,19
ПАТ «Дніпровагонмаш»	0,38	2,27	3,86	3,53	1,11
ПАТ «Луганськтепловоз»	0,64	0,76	1,40	1,40	2,55
ПАТ «Кременчуцький сталеливарний завод»	0,72	1,18	1,09	1,31	0,83
ПАТ «Турбоатом»	0,84	0,85	1,08	1,13	1,46
ПАТ «Дизельний завод»	0,04	0,39	0,98	0,92	0,14
ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш»	0,35	0,33	0,82	0,80	0,85
ПАТ «Норд»	1,09	0,93	0,86	0,72	0,69
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	0,61	0,64	0,75	0,67	0,39
ПАТ «СКФ Україна» (публічне)	0,25	0,38	0,56	0,57	0,63
ПАТ «Автокраз»	0,37	0,54	0,57	0,54	0,61
ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	0,43	0,58	0,56	0,55	0,25
ПАТ «ФЕД»	0,34	0,26	0,34	0,33	0,32
ПАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе»	3,94	1,87	2,27	2,64	1,90
ДП «Луцький ремонтний завод «Мотор»	0,20	0,17	0,12	0,22	0,20
ПАТ «Гідросила»	0,31	0,21	0,23	0,23	0,23
ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»	0,16	0,18	0,20	0,24	0,26
ДП «АСЗ №1» АТ «АК «Богдан Моторс»	0,09	0,19	0,17	0,21	0,20
ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»	0,08	0,10	0,06	0,18	0,13
ПАТ «Завод «Фіолент» (АРК)	0,21	0,17	0,16	0,17	0,19
ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків»	0,09	0,13	0,17	0,15	0,10
ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	0,12	0,10	0,13	0,14	0,13
ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	0,03	0,07	0,15	0,13	0,09
ПАТ «Елміз»	0,04	0,04	0,05	0,12	0,19
ПАТ «Маяк»	0,14	0,16	0,15	0,11	0,11
ПАТ «Чернігівський завод радіоприладів «Чезара»	0,11	0,07	0,09	0,11	0,09
ПАТ «Науково-виробниче акціонерне товариство «Вндікомпресормаш»	0,08	0,07	0,11	0,11	0,11
ПАТ «Феодосійська суднобудівна компанія «Море» (АРК)	0,01	0,004	0,11	0,10	0,69
ПАТ «Хорольський механічний завод»	0,08	0,07	0,08	0,08	0,09
Частка досліджуваних ІАМП	18,86	22,40	31,24	32,12	27,15
Машинобудівні підприємства загалом	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00



## Динаміка середньомісячної заробітної плати 1 працівника на ІАМШ, грн.

Назва підприємства	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.
ПАТ «Азовзагальмаш»	1806,5	2165,9	2497,1	2877,8	3006,3
ПАТ «Мотор Січ»	2135,0	2748,0	3295,0	3577,0	3714,0
ПАТ «Дніпровагонмаш»	1351,9	2955,7	4748,7	5751,9	3276,7
ПАТ «Луганськтепловоз»	1134,7	1856,0	2545,4	3678,8	5234,3
ПАТ «Кременчуцький сталеливарний завод»	2450,2	3716,8	4599,4	5138,7	5327,1
ПАТ «Турбоатом»	2438,5	2594,5	3037,6	3469,1	4145,6
ПАТ «Дизельний завод»	424,0	2471,2	3891,2	3173,9	1682,9
ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш»	2255,0	2901,0	3892,8	4224,4	4593,1
ПАТ «Норд»	1198,3	2605,5	2810,2	2979,4	3052,7
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	2066,8	2484,7	2966,5	3015,9	3085,5
ПАТ «СКФ Україна» (публічне)	2217,6	4412,3	4155,2	4448,2	5010,0
ПАТ «Автокраз»	863,8	1289,9	1693,3	1983,4	1994,6
ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	2362,3	2668,3	3288,2	3450,4	3299,5
ПАТ «ФЕД»	6596,4	5793,8	5482,4	7030,0	10483,8
ПАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе»	2463,0	2660,0	3069,0	3860,0	3572,8
ДП «Луцький ремонтний завод «Мотор»	2555,2	3635,4	3760,01	4093,54	4575,29
ПАТ «Гідросила»	2067,1	2430,2	2744,6	3171,3	3305,0
ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»	1399,5	2005,0	2125,3	2648,5	3594,9
ДП «АСЗ №1» АТ «АК «Богдан Моторс»	1860,30	2230,49	2887,0	3003,0	2880,0
ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»	1375,5	1841,2	1623,4	2424,2	2548,9
ПАТ «Завод «Фіолент» (АРК)	1942,9	2596,3	2867,3	3142,5	3041,9
ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків»	1487,2	3317,8	6006,0	4784,5	3984,5
ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	1917,4	2235,3	2791,8	3208,3	3476,2
ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	1139,9	1756,4	4084,7	3633,5	2589,3
ПАТ «Елміз»	1908,5	2385,6	3139,7	3666,7	4053,2
ПАТ «Маяк»	1952,9	2325,2	2565,7	2501,0	2832,6
ПАТ «Чернігівський завод радіоприладів «Чезара»	1342,2	1461,0	1600,3	1772,2	1952,2
ПАТ «Науково-виробниче акціонерне товариство «Вндікомпресормаш»	1832,6	1990,3	3051,0	3647,9	4656,1
ПАТ «Феодосійська суднобудівна компанія «Море» (АРК)	974,1	2177,4	3797,6	4384,2	5604,0
ПАТ «Хорольський механічний завод»	5549,6	7418,0	7590,2	8938,1	9646,3
Середнє значення показника для підприємств	2035,63	2770,97	3420,22	3789,28	4007,31

## Зміна частки експорту продукції ІАМП, %

Назва підприємства	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.
ПАТ «Азовзагальмаш»	81	84	87	91	89
ПАТ «Мотор Січ»	88,7	91,5	93,2	93,1	93,8
ПАТ «Дніпровагонмаш»	99,0	99,2	99,9	99,1	77,9
ПАТ «Луганськтепловоз»	78,7	74,4	42,4	90,4	99,6
ПАТ «Кременчуцький сталеливарний завод»	68,4	71,0	79,5	92,0	98,0
ПАТ «Турбоатом»	78,0	75,3	68,1	60,0	49,0
ПАТ «Дизельний завод»	10,3	23,3	26,0	27,2	24,8
ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш»	97,0	93,1	97,8	91,7	96,8
ПАТ «Норд»	73,0	76,7	71,0	70,0	70,4
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	61,0	58,0	23,2	36,3	80,0
ПАТ «СКФ Україна» (публічне)	94,0	90,6	91,8	93,9	95,0
ПАТ «Автокраз»	69,0	84,0	77,0	89,0	91,0
ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	31,2	26,6	40,7	37,5	68,5
ПАТ «ФЕД»	87,2	89,0	90,3	94,5	98,0
ПАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе»	90,7	91,3	92,0	93,8	93,1
ДП «Луцький ремонтний завод «Мотор»	62,0	56,7	61,0	64,5	82,0
ПАТ «Гідросила»	70,0	68,0	73,0	72,3	71,6
ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»	96,0	96,0	96,0	96,0	96,0
ДП «АСЗ №1» АТ «АК «Богдан Моторс»	46,3	58,2	44,5	50,3	62,0
ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»	25,0	31,5	32,5	30,0	31,5
ПАТ «Завод «Фіолент» (АРК)	90,0	62,0	52,2	53,3	90,0
ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків»	63,5	71,8	80,4	79,2	70,0
ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	70,1	54,0	57,2	65,7	74,0
ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	23,6	40,1	26,6	21,9	70,1
ПАТ «Елміз»	62,0	70,3	72,1	73,0	76,4
ПАТ «Маяк»	19,4	22,3	25,0	26,2	33,8
ПАТ «Чернігівський завод радіоприладів «Чезара»	54,0	73,5	61,0	58,0	64,9
ПАТ «Науково-виробниче акціонерне товариство «Вндікомпресормаш»	73,0	80,0	84,0	85,0	75,0
ПАТ «Феодосійська суднобудівна компанія «Море» (АРК)	70,0	3,2	92,5	49,0	99,0
ПАТ «Хорольський механічний завод»	18,5	21,2	22,5	25,0	26,3
Середнє значення показника для підприємств	65,0	64,6	65,4	67,0	74,9

## Динаміка інвестування на ІАМІП, тис. грн.

Назва підприємства	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.
ПАТ «Азовзагальмаш»	0	666904	705066	612226	838490
ПАТ «Мотор Січ»	235405	265896	83200	180000	1408659
ПАТ «Дніпровагонмаш»	1038	6026	72	31701	34424
ПАТ «Луганськтепловоз»	38259	39103	14066	112394	151141
ПАТ «Кременчуцький сталеливарний завод»	138298	33488	0	0	0
ПАТ «Турбоатом»	5426	5527	4612	0	0
ПАТ «Дизельний завод»	49773	37681	1953	1348	0
ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш»	36484	55804	54564	25232	8861
ПАТ «Норд»	65	5	0	0	5421
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	285372	323426	363163	530976	609752
ПАТ «СКФ Україна» (публічне)	85435	160415	5221	92200	24303
ПАТ «Автокраз»	709118	731951	786309	760773	815158
ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	2437	68546	0	26272	28275
ПАТ «ФЕД»	5189	3135	20429	15986	15986
ПАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе»	680064	695768	349383	40760	285799
ДП «Луцький ремонтний завод «Мотор»	0	0	1016	51680	22755
ПАТ «Гідросила»	0	9085	0	0	0
ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»	206200	297461	162000	68346	350168
ДП «АСЗ №1» АТ «АК «Богдан Моторс»	0	0	5038	5666	6063
ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»	8497	0	6559	12218	9096
ПАТ «Завод «Фіолент» (АРК)	745	1172	506	483	483
ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків»	48681	31679	19985	31115	34479
ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	2011	11	6193	42696	28137
ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	82	1114	0	0	490
ПАТ «Елміз»	0	0	0	349	0
ПАТ «Маяк»	209	21193	213	0	0
ПАТ «Чернігівський завод радіоприладів «Чезара»	3677	251	0	3206	4382
ПАТ «Науково-виробниче акціонерне товариство «Вндікомпресормаш»	0	0	15395	0	0
ПАТ «Феодосійська суднобудівна компанія «Море» (АРК)	4720	4720	4720	4720	104162
ПАТ «Хорольський механічний завод»	0	6	0	38	3331

**Динаміка ефективності довгострокового інвестування досліджуваних підприємств за 2009-2013 рр.**

Назва підприємства	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.
ПАТ «Азовзагальмаш»	0	-0,39	1	-0,08	-0,5
ПАТ «Мотор Січ»	3,15	4,69	16,16	9	0,94
ПАТ «Дніпровагонмаш»	-131,87	52,11	11359,29	25,93	4,73
ПАТ «Луганськтепловоз»	-4,11	-0,19	5,11	0,34	1,05
ПАТ «Кременчуцький сталеливарний завод»	-0,33	0,64	0	0	0
ПАТ «Турбоатом»	23,17	34,16	92,65	0	0
ПАТ «Дизельний завод»	-0,36	-0,13	8,45	-3,64	0
ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш»	1,41	0,87	1,81	2,72	19,99
ПАТ «Норд»	2,77	-6472,4	0	0	-5,22
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	0,12	0,04	0,09	-0,07	-0,27
ПАТ «СКФ Україна» (публічне)	-0,53	0,26	6,94	-0,01	1,79
ПАТ «Автокраз»	0,04	0,01	0,02	0,02	0,02
ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	6,11	1,01	0	3,13	1,48
ПАТ «ФЕД»	4,75	5,65	1,67	1,34	0,8
ПАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе»	0,59	0,13	0	5,28	-0,56
ДП «Луцький ремонтний завод «Мотор»	0	0	44,09	0,83	1,58
ПАТ «Гідросила»	0	0,74	0	0	0
ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»	0,01	-0,04	-0,02	0,32	0,1
ДП «АСЗ №1» АТ «АК «Богдан Моторс»	0	0	-2,65	-2,39	-4,08
ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»	-0,21	0	-0,3	1,3	1,13
ПАТ «Завод «Фіолент» (АРК)	15,31	13,43	24,79	38,65	46,6
ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків»	0,13	0,18	0,02	0,2	-0,41
ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	11,08	1022,09	5,66	0,62	0,9
ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	3,51	3,3	0	0	26,5
ПАТ «Елміз»	0	0	0	19,95	0
ПАТ «Маяк»	20,63	0,72	26,91	0	0
ПАТ «Чернігівський завод радіоприладів «Чезара»	-3,88	-66,9	0	-1,23	0
ПАТ «Науково-виробниче акціонерне товариство «Вндікомпресормаш»	0	0	0,58	0	0
ПАТ «Феодосійська суднобудівна компанія «Море» (АРК)	-2,34	-4,74	2,43	1,78	1,19
ПАТ «Хорольський механічний завод»	0	2163,83	0	557,95	8,67
Середнє значення показника для інноваційно активних підприємств	-1,70	-108,03	386,49	22,06	3,55





Таблиця Ж.2

## Матриця коефіцієнтів парної кореляції індикаторів

	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20
I1	1,000	-0,132	-0,057	-0,134	-0,161	-0,045	-0,040	0,271	-0,062	0,055	0,119	-0,048	0,089	0,275	0,095	0,050	-0,079	-0,026	0,140	-0,004
I2	-0,132	1,000	-0,042	0,212	-0,201	-0,093	-0,062	0,064	-0,017	-0,115	-0,003	0,041	0,095	-0,095	0,068	0,305	0,382	0,043	-0,009	0,076
I3	-0,057	-0,042	1,000	-0,028	0,148	0,032	0,034	-0,013	0,929	-0,153	0,104	0,114	-0,011	-0,002	0,564	0,148	-0,032	0,111	0,019	-0,041
I4	-0,134	0,212	-0,028	1,000	-0,043	0,006	-0,043	0,039	-0,003	-0,114	0,071	0,029	0,005	-0,090	0,016	0,044	0,014	0,441	0,157	-0,063
I5	-0,161	-0,201	0,148	-0,043	1,000	0,402	0,325	0,198	0,217	-0,268	0,249	0,193	-0,158	-0,094	0,209	0,365	-0,224	0,240	-0,067	-0,327
I6	-0,045	-0,093	0,032	0,006	0,402	1,000	0,378	0,118	0,045	-0,093	0,098	0,017	-0,071	-0,054	0,030	0,146	-0,086	0,004	-0,063	-0,093
I7	-0,040	-0,062	0,034	-0,043	0,325	0,378	1,000	0,095	-0,029	0,015	0,382	0,019	-0,053	-0,046	0,050	0,154	-0,137	0,442	-0,336	-0,140
I8	0,271	0,064	-0,013	0,039	0,198	0,118	0,095	1,000	0,047	-0,244	0,252	0,096	-0,060	-0,075	0,116	0,185	0,095	0,125	0,094	-0,115
I9	-0,062	-0,017	0,929	-0,003	0,217	0,045	-0,029	0,047	1,000	-0,397	0,150	0,223	0,004	0,011	0,509	0,171	-0,008	0,146	0,084	-0,019
I10	0,055	-0,115	-0,153	-0,114	-0,268	-0,093	0,015	-0,244	-0,397	1,000	-0,180	-0,712	-0,059	-0,007	-0,050	-0,180	-0,122	-0,230	-0,043	0,141
I11	0,119	-0,003	0,104	0,071	0,249	0,098	0,382	0,252	0,150	-0,180	1,000	0,179	-0,030	0,093	0,120	0,359	-0,011	0,403	0,009	-0,097
I12	-0,048	0,041	0,114	0,029	0,193	0,017	0,019	0,096	0,223	-0,712	0,179	1,000	0,087	0,026	0,012	0,117	0,049	0,096	-0,007	0,033
I13	0,089	0,095	-0,011	0,005	-0,158	-0,071	-0,053	-0,060	0,004	-0,059	-0,030	0,087	1,000	-0,040	0,050	0,029	-0,011	0,061	0,063	-0,053
I14	0,275	-0,095	-0,002	-0,090	-0,094	-0,054	-0,046	-0,075	0,011	-0,007	0,093	0,026	-0,040	1,000	0,017	-0,106	0,071	-0,081	0,198	0,189
I15	0,095	0,068	0,564	0,016	0,209	0,030	0,050	0,116	0,509	-0,050	0,120	0,012	0,050	0,017	1,000	0,271	0,173	0,156	0,134	0,117
I16	0,050	0,305	0,148	0,044	0,365	0,146	0,154	0,185	0,171	-0,180	0,359	0,117	0,029	-0,106	0,271	1,000	0,246	0,223	0,135	-0,048
I17	-0,079	0,382	-0,032	0,014	-0,224	-0,086	-0,137	0,095	-0,008	-0,122	-0,011	0,049	-0,011	0,071	0,173	0,246	1,000	-0,031	0,355	0,534
I18	-0,026	0,043	0,111	0,441	0,240	0,004	0,442	0,125	0,146	-0,230	0,403	0,096	0,061	-0,081	0,156	0,223	-0,031	1,000	0,069	-0,216
I19	0,140	-0,009	0,019	0,157	-0,067	-0,063	-0,336	0,094	0,084	-0,043	0,009	-0,007	0,063	0,198	0,134	0,135	0,355	0,069	1,000	0,257
I20	-0,004	0,076	-0,041	-0,063	-0,327	-0,093	-0,140	-0,115	-0,019	0,141	-0,097	0,033	-0,053	0,189	0,117	-0,048	0,534	-0,216	0,257	1,000

Таблиця Ж.3

## Перевірка статистичної значущості індикаторів

Індикатор	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20
I1	1,000	0,132	0,057	0,134	0,161	0,045	0,040	0,271	0,062	0,055	0,119	0,048	0,089	0,275	0,095	0,050	0,079	0,026	0,140	0,004
I2	0,132	1,000	0,042	0,212	0,201	0,093	0,062	0,064	0,017	0,115	0,003	0,041	0,095	0,095	0,068	0,305	0,382	0,043	0,009	0,076
I3	0,057	0,042	1,000	0,028	0,148	0,032	0,034	0,013	0,929	0,153	0,104	0,114	0,011	0,002	0,564	0,148	0,032	0,111	0,019	0,041
I4	0,134	0,212	0,028	1,000	0,043	0,006	0,043	0,039	0,003	0,114	0,071	0,029	0,005	0,090	0,016	0,044	0,014	0,441	0,157	0,063
I5	0,161	0,201	0,148	0,043	1,000	0,402	0,325	0,198	0,217	0,268	0,249	0,193	0,158	0,094	0,209	0,365	0,224	0,240	0,067	0,327
I6	0,045	0,093	0,032	0,006	0,402	1,000	0,378	0,118	0,045	0,093	0,098	0,017	0,071	0,054	0,030	0,146	0,086	0,004	0,063	0,093
I7	0,040	0,062	0,034	0,043	0,325	0,378	1,000	0,095	0,029	0,015	0,382	0,019	0,053	0,046	0,050	0,154	0,137	0,442	0,336	0,140
I8	0,271	0,064	0,013	0,039	0,198	0,118	0,095	1,000	0,047	0,244	0,252	0,096	0,060	0,075	0,116	0,185	0,095	0,125	0,094	0,115
I9	0,062	0,017	0,929	0,003	0,217	0,045	0,029	0,047	1,000	0,397	0,150	0,223	0,004	0,011	0,509	0,171	0,008	0,146	0,084	0,019
I10	0,055	0,115	0,153	0,114	0,268	0,093	0,015	0,244	0,397	1,000	0,180	0,712	0,059	0,007	0,050	0,180	0,122	0,230	0,043	0,141
I11	0,119	0,003	0,104	0,071	0,249	0,098	0,382	0,252	0,150	0,180	1,000	0,179	0,030	0,093	0,120	0,359	0,011	0,403	0,009	0,097
I12	0,048	0,041	0,114	0,029	0,193	0,017	0,019	0,096	0,223	0,712	0,179	1,000	0,087	0,026	0,012	0,117	0,049	0,096	0,007	0,033
I13	0,089	0,095	0,011	0,005	0,158	0,071	0,053	0,060	0,004	0,059	0,030	0,087	1,000	0,040	0,050	0,029	0,011	0,061	0,063	0,053
I14	0,275	0,095	0,002	0,090	0,094	0,054	0,046	0,075	0,011	0,007	0,093	0,026	0,040	1,000	0,017	0,106	0,071	0,081	0,198	0,189
I15	0,095	0,068	0,564	0,016	0,209	0,030	0,050	0,116	0,509	0,050	0,120	0,012	0,050	0,017	1,000	0,271	0,173	0,156	0,134	0,117
I16	0,050	0,305	0,148	0,044	0,365	0,146	0,154	0,185	0,171	0,180	0,359	0,117	0,029	0,106	0,271	1,000	0,246	0,223	0,135	0,048
I17	0,079	0,382	0,032	0,014	0,224	0,086	0,137	0,095	0,008	0,122	0,011	0,049	0,011	0,071	0,173	0,246	1,000	0,031	0,355	0,534
I18	0,026	0,043	0,111	0,441	0,240	0,004	0,442	0,125	0,146	0,230	0,403	0,096	0,061	0,081	0,156	0,223	0,031	1,000	0,069	0,216
I19	0,140	0,009	0,019	0,157	0,067	0,063	0,336	0,094	0,084	0,043	0,009	0,007	0,063	0,198	0,134	0,135	0,355	0,069	1,000	0,257
I20	0,004	0,076	0,041	0,063	0,327	0,093	0,140	0,115	0,019	0,141	0,097	0,033	0,053	0,189	0,117	0,048	0,534	0,216	0,257	1,000
Середнє геометричне значення коефіцієнтів кореляції	0,082	0,076	0,064	0,048	0,206	0,067	0,098	0,110	0,067	0,119	0,102	0,067	0,045	0,059	0,099	0,154	0,085	0,119	0,081	0,097
t спостереження	3,009	3,073	2,714	2,493	5,729	2,818	3,551	3,524	3,101	3,806	3,891	2,747	2,114	2,654	3,452	4,566	3,410	4,035	3,264	3,459
t критичне	2,101																			
Відбір статистично значущих індикаторів через порівняння t спостереження і t критичного	3,009	3,073	2,714	2,493	5,729	2,818	3,551	3,524	3,101	3,806	3,891	2,747	2,114	2,654	3,452	4,566	3,410	4,035	3,264	3,459

## Додаток К

### Результати таксономічного аналізу порівняльної оцінки використання реальних стратегічних можливостей машинобудівних підприємств (здійснено автором)

Таблиця К.1

#### Вихідні дані для розрахунку даних матриці стандартизованих значень за 2009 рік

Підприємство	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
ПАТ «Азовзгалямаш»	1,06	11,49	-11,25	267,87	-0,13	-0,06	0,00	1,04	-10,48	0,01	4,91	-47,47	0,55	28,48	0,60	2,23	2,61	1806,50	81,00	0,00
ПАТ «Мотор Січ»	0,58	4,14	34,68	175,40	0,60	0,92	0,05	1,47	19,79	0,02	9,92	17,36	1,83	2311,25	0,29	5,19	4,50	2135,00	88,70	3,15
ПАТ «Дніпровагонмаш»	0,38	20,39	-39,09	267,89	0,26	0,18	0,09	0,54	-46,43	0,34	52,56	-276,79	0,21	267,58	-0,99	14,16	0,38	1351,90	99,00	-131,87
ПАТ «Луганськтепловоз»	1,28	2,39	-32,36	50,93	-0,04	0,03	0,00	1,47	-30,07	0,13	5,44	0,00	0,41	50,87	-9,86	0,58	0,64	1134,70	78,70	-4,11
ПАТ «Кременчуцький сталеливарний завод»	1,03	0,78	-10,72	90,44	0,34	0,35	0,00	0,40	-8,86	0,00	9,18	-7,38	0,28	159,70	-0,07	2,33	0,72	2450,20	68,40	-0,33
ПАТ «Турбоатом»	0,55	3,66	27,23	173,58	0,71	1,28	0,01	0,87	18,40	0,21	13,58	-200,58	1,58	189,96	0,12	4,69	0,84	2438,50	78,00	23,17
ПАТ «Дизельний завод»	1,12	1,12	-46,49	48,12	0,16	0,50	0,01	0,33	-53,43	0,08	28,24	0,00	0,10	107,22	-0,77	12,52	0,04	424,00	10,30	-0,36
ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш»	0,78	7,40	23,42	150,11	0,45	0,69	0,15	1,52	17,11	0,07	12,75	-172,05	1,29	1645,75	0,38	4,35	0,35	2255,00	97,00	1,41
ПАТ «Норд»	0,95	2,82	0,03	170,18	0,48	0,46	0,00	3,75	0,02	0,02	3,26	-0,12	0,79	77,08	0,00	2,09	1,09	1198,30	73,00	2,77
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	1,75	1,42	9,52	76,84	0,22	1,00	0,01	1,55	7,36	0,13	22,96	10,06	1,04	414,83	0,25	2,96	0,61	2066,80	61,00	0,12
ПАТ «СКФ Україна» (публічне)	1,08	1,37	-21,59	178,69	0,21	0,37	0,24	1,16	-22,15	0,12	25,58	0,00	0,62	387,72	-0,23	6,06	0,25	2217,60	94,00	-0,53
ПАТ «Автокраз»	0,71	0,94	10,28	77,58	0,25	0,30	0,00	0,08	10,41	0,81	12,94	-128,95	0,26	-0,42	0,02	-0,09	0,37	863,80	69,00	0,04
ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	0,78	3,54	5,52	274,00	0,69	1,15	0,00	2,26	4,63	0,00	10,17	-391,80	0,99	207,49	0,08	2,84	0,43	2362,30	31,20	6,11
ПАТ «ФЕД»	0,51	22,10	12,25	5238,42	0,37	0,35	0,07	3,99	9,72	0,00	10,92	0,00	2,78	137,71	0,48	5,19	0,34	6596,40	87,20	4,75
ПАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе»	0,70	5,23	22,25	179,00	0,30	0,46	0,04	1,24	12,19	0,06	4,36	713,76	1,35	38365,00	0,37	5,47	3,94	2463,00	90,70	0,59
ДП «Луцький ремонтний завод «Мотор»	0,72	0,70	26,56	110,84	0,74	6,78	0,83	0,17	10,72	0,01	6,16	0,20	1,08	4183,17	0,07	15,14	0,20	2555,20	62,00	0,00
ПАТ «Гідросила»	1,14	1,81	0,24	106,58	0,62	0,82	0,00	2,69	0,20	0,09	2,90	-6,79	0,88	72,22	0,00	5,28	0,31	2067,10	70,00	0,00
ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»	6,27	0,11	2,98	6,30	0,17	1,17	0,00	0,69	2,16	0,09	3,17	-42,68	0,98	34215,00	0,04	0,64	0,16	1399,50	96,00	0,01
ДП «АСЗ №1» АТ «АК «Богдан Моторс»	1,42	1,25	-28,64	36,79	-0,14	-0,12	0,00	0,08	-34,84	0,00	-17,71	10,00	1,24	-184,09	-1,61	-1,27	0,09	1860,30	46,30	0,00
ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»	0,97	4,11	-3,90	88,28	0,27	0,35	0,08	1,45	-2,88	0,01	9,63	0,00	0,59	33,79	-0,11	2,04	0,08	1375,50	25,00	-0,21
ПАТ «Завод «Фіолент» (АРК)	0,88	4,18	8,87	75,71	0,84	3,01	0,01	2,73	7,16	0,07	7,45	0,00	1,00	609,23	0,14	3,96	0,21	1942,90	90,00	15,31



Продовження табл. К.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків»	0,63	1,34	17,06	101,47	0,36	1,41	0,00	1,17	9,84	0,14	5,90	0,00	0,67	543,23	0,14	4,58	0,09	1487,20	63,50	0,13
ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	0,68	4,16	35,27	91,46	0,91	7,31	0,01	1,90	22,40	0,09	15,54	0,00	1,30	5,20	0,27	12,36	0,12	1917,40	70,10	11,08
ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	0,80	2,18	1,65	235,97	0,55	0,61	0,01	1,14	1,42	0,08	9,62	-180,26	0,24	2887,00	0,02	1,62	0,03	1139,90	23,60	3,51
ПАТ «Елміз»	0,81	1,88	1,23	158,91	0,65	0,95	0,00	0,89	1,16	0,03	2,49	-132,08	1,31	7,65	0,01	0,39	0,04	1908,50	62,00	0,00
ПАТ «Маяк»	1,18	3,79	4,76	87,99	0,64	0,90	0,02	4,03	4,15	0,04	5,42	0,00	1,48	13468,00	0,12	2,54	0,14	1952,90	19,40	20,63
ПАТ «Чернігівський завод радіоприладів «Чезара»	0,86	1,12	-20,05	37,46	0,69	1,24	0,00	1,59	-16,26	0,12	3,41	0,00	1,40	1036,44	-0,12	1,44	0,11	1342,20	54,00	-3,88
ПАТ «Науково-виробниче акціонерне товариство «Видікомпресормаш»	5,69	0,54	4,34	23,54	0,43	0,38	0,00	0,94	3,59	0,25	4,19	-38,57	0,66	262,49	0,06	2,30	0,08	1832,60	73,00	0,00
ПАТ «Феодосійська суднобудівна компанія «Море» (АРК)	3,00	0,03	-150,45	3,70	-0,43	-0,14	0,00	0,04	-229,43	1,58	-16,43	-41308,1	1,20	-2,21	-0,13	-0,50	0,01	974,10	70,00	-2,34
ПАТ «Хорольський механічний завод»	1,07	4,46	37,34	134,10	0,81	2,90	3,53	1,30	25,69	0,00	68,83	0,00	1,00	9440,50	0,31	7,14	0,08	5549,60	18,50	0,00
Сума	39,38	120,45	-79,06	8718,15	11,98	35,55	5,16	42,49	-266,72	4,61	337,34	-421825	29,09	110927,83	-10,09	128,22	18,86	61068,90	1950,60	-50,85
Середнє значення	1,31	4,02	-2,64	290,61	0,40	1,19	0,17	1,42	-8,89	0,15	11,24	-140608	0,97	3697,59	-0,34	4,27	0,63	2035,63	65,02	-1,70
Середнє квадратичне	1,33	5,17	34,76	921,83	0,31	1,72	0,64	1,08	45,19	0,30	16,24	7411,55	0,56	9199,92	1,82	4,18	1,08	1208,40	25,41	25,00

## Вихідні дані для розрахунку даних матриці стандартизованих значень за 2010 рік

Підприємство	11	12	13	14	15	16	17	18	19	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
ПАТ «Азовзавальмаш»	0,96	35,77	-5,36	772,91	-0,16	0,01	0,01	2,16	-4,82	0,00	3,13	364,34	2,77	114,53	0,44	6,63	5,30	2165,90	84,00	-0,39
ПАТ «Мотор Січ»	0,98	2,57	46,80	124,45	0,62	1,15	0,06	1,42	24,95	0,02	11,32	8,62	1,34	2091,58	0,33	6,27	4,39	2748,00	91,50	4,69
ПАТ «Дніпровагонмаш»	0,70	64,08	16,42	672,95	0,46	0,45	0,15	3,43	13,30	0,00	19,34	18,38	8,01	351,42	0,70	9,05	2,27	2955,70	99,20	52,11
ПАТ «Луганськтепловоз»	1,52	3,21	-1,00	82,73	-0,04	0,01	0,00	2,36	-0,87	0,01	20,37	401,92	1,64	136,13	-0,31	1,50	0,76	1856,00	74,40	-0,19
ПАТ «Кременчуцький сталеливарний завод»	1,97	0,91	2,19	96,58	0,51	0,60	0,09	1,35	1,86	0,00	10,65	231,38	2,22	319,95	0,03	3,15	1,18	3716,80	71,00	0,64
ПАТ «Турбоатом»	0,53	4,57	32,80	220,36	0,71	1,25	0,07	1,02	20,03	0,10	16,20	18,67	1,38	249,68	0,16	6,91	0,85	2594,50	75,30	34,16
ПАТ «Дизельний завод»	1,00	20,01	-1,25	624,80	0,11	0,26	0,01	3,17	-1,21	0,01	6,15	0,00	11,96	20,48	-0,26	3,25	0,39	2471,20	23,30	-0,13
ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш»	0,75	6,55	21,07	136,41	0,16	0,13	0,02	0,65	12,94	0,07	15,28	14,84	1,25	90,04	0,26	3,72	0,33	2901,00	93,10	0,87
ПАТ «Норд»	0,96	3,58	-3,90	221,49	0,49	0,49	0,00	5,69	-3,41	0,01	2,40	-5,40	1,18	68,40	-0,16	1,65	0,93	2605,50	76,70	-6472,40
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	2,03	1,34	2,60	88,70	0,20	0,94	0,02	1,67	2,15	0,10	23,92	0,92	1,34	406,99	0,10	2,21	0,64	2484,70	58,00	0,04
ПАТ «СКФ Україна» (публічне)	1,77	0,99	12,23	202,58	0,48	2,49	0,01	2,39	9,66	0,05	20,89	0,00	2,12	294,37	0,19	4,96	0,38	4412,30	90,60	0,26
ПАТ «Автокраз»	1,02	1,12	2,13	101,65	0,24	0,28	0,00	0,15	1,72	0,27	2,88	4,63	2,04	12,54	0,01	2,62	0,54	1289,90	84,00	0,01
ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	0,84	4,68	18,02	356,29	0,81	13,61	0,36	3,11	12,16	0,00	32,96	774,93	1,76	233,68	0,18	8,22	0,58	2668,30	26,60	1,01
ПАТ «ФЕД»	0,47	9,36	8,47	3352,59	0,36	0,30	0,01	2,95	6,95	0,00	17,05	0,00	1,00	127,92	0,26	3,11	0,26	5793,80	89,00	5,65
ПАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе»	0,61	3,33	7,39	141,09	0,25	0,44	0,02	0,69	4,34	0,08	3,21	-667,54	0,65	22365,42	0,08	3,11	1,87	2660,00	91,30	0,13
ДП «Луцький ремонтний завод «Мотор»	0,78	0,72	59,91	121,38	0,78	6,90	1,04	0,20	26,04	0,01	4,59	1,07	1,16	1,32	0,17	11,69	0,17	3635,40	56,70	0,00
ПАТ «Гідросила»	0,88	2,10	3,67	167,37	0,67	1,20	0,06	2,50	2,93	0,02	3,47	-0,52	0,88	110,85	0,04	5,49	0,21	2430,20	68,00	0,74
ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»	9,30	0,14	-8,61	6,86	0,10	1,08	0,00	0,86	-7,02	0,07	11,28	0,15	1,51	34765,00	-0,25	0,51	0,18	2005,00	96,00	-0,04
ДП «АСЗ №1» АТ «АК «Богдан Моторс»	1,07	4,76	-3,81	180,02	-0,13	-0,11	0,12	0,29	-3,66	0,06	2,10	10,00	3,56	53,32	-0,96	0,65	0,19	2230,49	58,20	0,00
ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»	0,89	8,17	10,01	165,38	0,55	0,60	0,01	2,51	7,33	0,01	11,28	0,00	1,70	53,79	0,31	2,98	0,10	1841,20	31,50	0,00
ПАТ «Завод «Фіолент» (АРК)	0,79	5,14	11,22	93,73	0,71	1,31	0,09	2,34	8,62	0,06	9,04	0,00	1,15	408,44	0,17	4,08	0,17	2596,30	62,00	13,43
ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків»	0,70	2,27	5,87	234,88	0,33	0,57	0,00	1,61	4,37	0,07	3,96	2,68	1,94	235,18	0,11	3,06	0,13	3317,80	71,80	0,18
ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	0,91	4,14	13,27	88,01	0,91	5,27	0,84	1,75	9,85	0,05	5,49	0,00	1,15	4,18	0,12	9,04	0,10	2235,30	54,00	1022,09
ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	2,30	2,70	6,57	89,39	0,53	0,64	0,00	3,27	5,32	0,02	18,38	56,80	3,40	13165,00	0,20	2,20	0,07	1756,40	40,10	3,30
ПАТ «Елміз»	0,80	2,73	2,70	203,54	0,57	0,65	0,03	0,80	2,37	0,01	14,16	17,22	1,50	30,44	0,02	1,35	0,04	2385,60	70,30	0,00
ПАТ «Маяк»	1,34	3,87	12,56	93,46	0,72	3,53	4,42	4,45	9,83	0,02	7,82	0,00	1,50	33829,00	0,28	4,25	0,16	2325,20	22,30	0,72
ПАТ «Чернігівський завод радіоприладів «Чезара»	0,94	0,98	-24,48	36,79	0,59	0,73	0,00	1,51	-21,32	0,13	1,76	0,00	0,90	1271,38	-0,16	0,81	0,07	1461,00	73,50	-66,90
ПАТ «Науково-виробниче акціонерне товариство «Вндікомпресормаш»	9,56	0,37	0,78	19,86	0,42	0,31	0,02	1,05	0,67	0,12	6,21	-0,10	1,25	212,27	0,01	2,59	0,07	1990,30	80,00	0,00
ПАТ «Феодосійська суднобудівна компанія «Море» (АРК)	2,19	0,05	-254,37	5,00	-0,17	-0,10	2,57	0,01	531,10	1,14	-1,49	-227,56	0,87	-4,13	-0,20	-0,31	0,00	2177,40	3,20	-4,74
ПАТ «Хорольський механічний завод»	1,47	5,26	22,29	137,23	0,82	3,05	3,40	1,30	16,88	0,00	36,20	0,00	1,27	18686,00	0,22	5,35	0,07	7418,00	21,20	2163,83
Сума	50,03	205,47	16,19	8838,48	12,60	48,04	13,45	56,63	-369,14	2,53	340,00	1025,43	64,37	129705,2	2,08	120,09	22,40	83129,19	1936,80	-3240,93
Середнє значення	1,67	6,85	0,54	294,62	0,42	1,60	0,45	1,89	-12,30	0,08	11,33	34,18	2,15	4323,51	0,07	4,00	0,75	2770,97	64,56	-108,03
Середнє квадратичне	2,13	12,65	49,92	596,76	0,30	2,73	1,06	1,30	96,80	0,20	9,14	217,21	2,26	9698,55	0,29	2,83	1,22	1228,82	25,70	1255,35

## Вихідні дані для розрахунку даних матриці стандартизованих значень за 2011 рік

Підприємство	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
ПАТ «Азовзагальмаш»	0,94	60,15	8,19	705,29	0,01	0,10	0,04	3,27	6,84	0,00	6,34	143,03	1,90	347,82	9,78	11,41	9,42	2497,10	87,00	1,00
ПАТ «Мотор Січ»	0,49	3,95	45,91	237,99	0,62	1,14	0,04	1,17	23,21	0,02	12,63	4,21	1,16	513,78	0,26	6,04	4,70	3295,00	93,20	16,16
ПАТ «Дніпровагонмаш»	0,84	72,18	28,02	874,22	0,53	0,58	0,00	3,41	18,10	0,01	25,44	200,05	1,91	450,56	0,84	14,42	3,86	4748,70	99,90	11359,29
ПАТ «Луганськтепловоз»	2,44	4,41	4,87	101,53	0,07	0,05	0,00	3,51	4,24	0,06	18,88	755,37	2,01	263,71	1,53	1,97	1,40	2545,40	42,40	5,11
ПАТ «Жерменчуцький сталеливарний завод»	1,75	1,10	-2,09	109,47	0,70	1,36	0,15	3,39	-1,88	0,00	6,73	-74,02	1,00	288,15	-0,03	1,67	1,09	4599,40	79,50	0,00
ПАТ «Турбоатом»	0,47	5,38	64,60	276,71	0,66	0,96	0,18	0,94	33,70	0,07	38,47	114,35	1,35	407,89	0,27	9,99	1,08	3037,60	68,10	92,65
ПАТ «Дизельний завод»	0,92	79,40	1,61	1229,07	0,11	0,06	0,07	5,33	1,47	0,00	3,98	0,00	2,81	108,94	0,47	10,06	0,98	3891,20	26,00	8,45
ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш»	0,87	6,24	12,92	331,84	0,26	0,23	0,06	1,22	9,65	0,02	15,59	37,68	2,71	67,05	0,35	4,63	0,82	3892,80	97,80	1,81
ПАТ «Норд»	1,00	3,71	-7,93	224,78	0,25	0,17	0,00	5,09	-7,23	0,01	1,50	-4,70	1,01	55,03	-0,51	1,31	0,86	2810,20	71,00	0,00
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	2,02	1,30	4,97	102,15	0,20	0,78	0,01	1,79	4,04	0,10	26,95	25,40	1,26	215,00	0,19	2,59	0,75	2966,50	23,20	0,09
ПАТ «СКФ Україна» (публічне)	1,27	3,14	6,41	345,29	0,64	1,41	0,02	2,80	5,32	0,07	11,42	0,00	1,56	304,03	0,11	7,13	0,56	4155,20	91,80	6,94
ПАТ «Автокраз»	0,96	1,39	2,61	115,44	0,14	0,10	0,00	0,22	1,99	0,22	1,39	-44,98	1,12	6,90	0,02	0,97	0,57	1693,30	77,00	0,02
ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	0,59	2,93	14,24	530,94	0,88	3,74	0,05	2,87	9,11	0,00	22,17	294,90	1,09	180,52	0,13	8,24	0,56	3288,20	40,70	0,00
ПАТ «ФЕД»	0,58	4,67	11,79	6571,08	0,33	0,33	0,03	3,46	9,48	0,01	21,69	0,00	1,42	210,94	0,34	4,45	0,34	5482,40	90,30	1,67
ПАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе»	0,82	14,96	0,02	182,15	0,33	0,38	0,01	0,96	0,01	0,12	4,25	-14,87	1,31	2510,95	0,00	2,51	2,27	3069,00	92,00	0,00
ДП «Луцький ремонтний завод «Мотор»	0,62	0,77	59,84	137,19	0,79	6,85	1,14	0,17	29,85	0,01	5,46	-5,65	0,80	1,54	0,17	8,26	0,12	3760,01	61,00	44,09
ПАТ «Гідросила»	0,97	2,23	5,89	177,81	0,72	1,29	0,00	2,49	4,91	0,02	4,74	-0,02	1,20	115,31	0,07	4,57	0,23	2744,60	73,00	0,00
ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»	7,10	0,17	-2,23	7,15	0,09	0,66	0,07	0,85	-1,28	0,07	34,74	14,86	1,23	33008,67	-0,06	2,07	0,20	2125,30	96,00	-0,02
ДП «АСЗ №1» АТ «АК «Богдан Моторс»	1,05	5,22	-7,75	188,27	-0,18	-0,15	0,01	0,32	-7,46	0,03	2,09	10,00	1,04	5,37	-1,97	0,60	0,17	2887,00	44,50	-2,65
ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»	0,58	8,39	-3,97	172,22	0,46	0,72	0,02	1,73	-3,13	0,01	6,61	0,00	0,60	33,10	-0,09	1,46	0,06	1623,40	32,50	-0,30
ПАТ «Завод «Фіолент» (АРК)	0,84	4,95	8,48	95,65	0,70	1,22	0,01	1,78	6,74	0,09	7,67	-0,58	1,02	276,56	0,12	3,54	0,16	2867,30	52,20	24,79
ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків»	0,63	3,41	0,24	330,23	0,47	0,88	0,00	2,68	0,16	0,04	3,84	14,25	1,48	94,07	0,01	2,15	0,17	6006,00	80,40	0,02
ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	0,80	3,29	40,89	101,21	0,84	3,60	0,78	1,84	22,38	0,04	13,26	0,00	1,37	13,76	0,27	13,58	0,13	2791,80	57,20	5,66
ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	4,45	3,18	7,20	86,48	0,47	0,44	0,07	4,77	5,71	0,01	27,17	102,33	2,41	34646,00	0,37	1,75	0,15	4084,70	26,60	0,00
ПАТ «Елміз»	0,88	3,79	7,44	322,19	0,46	0,43	0,01	0,80	7,40	0,00	0,20	-22,37	1,52	1,73	0,08	0,05	0,05	3139,70	72,10	0,00
ПАТ «Маяк»	1,29	4,16	4,07	130,27	0,60	0,75	0,02	3,05	3,48	0,04	4,58	0,00	1,06	24137,00	0,10	2,42	0,15	2565,70	25,00	26,91
ПАТ «Чернігівський завод радіоприладів «Чезара»	0,85	1,22	-12,32	51,78	0,51	0,52	0,00	1,59	-10,07	0,12	3,85	70,28	1,26	18042,00	-0,11	1,49	0,09	1600,30	61,00	0,00
ПАТ «Науково-виробниче акціонерне товариство «Вндікомпресормаш»	1,27	4,57	9,91	169,32	0,38	0,42	0,07	1,29	7,59	0,04	22,67	9,80	1,59	3432,50	0,19	2,68	0,11	3051,00	84,00	0,58
ПАТ «Феодосійська суднобудівна компанія «Море» (АРК)	0,60	1,65	13,99	120,05	-0,12	-0,05	0,04	0,22	8,35	0,05	5,14	3332,78	32,66	52,55	-0,12	2,55	0,11	3797,60	92,50	2,43
ПАТ «Хорольський механічний завод»	0,89	7,86	25,01	251,74	0,81	3,04	3,32	1,26	18,34	0,00	52,74	0,00	1,16	23847,00	0,23	6,17	0,08	7590,20	22,50	0,00
Сума	38,78	319,77	352,83	14279,5	12,73	32,01	6,23	64,30	211,00	1,29	412,19	4962,10	74,01	143638,4	13,00	140,71	31,24	102606,61	1960,40	11594,70
Середнє значення	1,29	10,66	11,76	475,98	0,42	1,07	0,21	2,14	7,03	0,04	13,74	165,40	2,47	4787,95	0,43	4,69	1,04	3420,22	65,35	386,49
Середнє квадратичне	1,32	20,32	18,52	1160,61	0,29	1,44	0,63	1,43	10,24	0,05	12,67	606,74	5,63	10162,52	1,81	3,91	1,89	1281,31	25,48	2037,68

## Вихідні дані для розрахунку даних матриці стандартизованих значень за 2012 рік

Підприємство	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20
ПАТ «Азовгазальмаш»	1,12	27,57	-0,50	599,85	-0,62	-0,13	0,03	4,40	-0,46	0,00	2,39	-65,34	1,00	144,41	-0,03	5,80	8,23	2877,80	91,00	-0,08
ПАТ «Мотор Січ»	0,68	1,79	34,82	255,57	0,66	1,51	0,06	1,25	20,64	0,03	11,40	3,55	1,35	650,85	0,21	5,79	6,48	3577,00	93,10	9,00
ПАТ «Дніпровагонмаш»	0,99	25,40	29,83	679,64	0,77	1,57	0,35	2,55	21,09	0,01	31,45	69,79	0,86	253,65	0,57	14,64	3,53	5751,90	99,10	25,93
ПАТ «Луганськтепловоз»	2,02	0,94	2,57	128,73	0,38	0,43	0,06	2,80	2,24	0,00	45,98	0,00	1,00	114,87	0,06	3,28	1,40	3678,80	90,40	0,34
ПАТ «Кременчуцький сталеліварний завод»	1,79	1,79	-4,69	128,64	0,28	0,28	0,00	4,87	-4,32	0,00	6,02	-0,16	1,19	282,22	-0,28	1,53	1,31	5138,70	92,00	0,00
ПАТ «Турбоатом»	0,54	5,12	37,63	281,47	0,51	0,52	0,24	0,60	23,81	0,08	20,22	193,40	1,02	451,28	0,19	6,74	1,13	3469,10	60,00	0,00
ПАТ «Дизельний завод»	0,97	52,65	-0,51	1001,16	0,13	0,08	0,04	4,57	-0,48	0,00	6,64	-193,13	0,91	70,86	-0,16	4,15	0,92	3173,90	27,20	-3,64
ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш»	0,92	2,42	8,63	299,52	0,45	0,46	0,03	1,49	7,26	0,01	13,60	-0,33	0,92	35,26	0,14	3,20	0,80	4224,40	91,70	2,72
ПАТ «Норд»	1,02	3,16	-10,66	197,49	0,10	0,06	0,00	3,66	-9,80	0,01	1,22	-3,13	0,83	51,87	-1,60	1,11	0,72	2979,40	70,00	0,00
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	1,59	0,48	-5,87	126,23	0,36	1,51	0,01	1,69	-5,10	0,13	2,33	0,00	0,92	96,57	-0,08	1,68	0,67	3015,90	36,30	-0,07
ПАТ «СКФ Україна» (публічне)	0,86	4,75	-0,22	514,17	0,56	1,80	0,17	2,57	-0,19	0,05	6,67	0,00	1,02	299,25	-0,01	5,38	0,57	4448,20	93,90	-0,01
ПАТ «Автокраз»	0,83	2,19	2,46	172,64	0,15	0,23	0,00	0,23	2,48	0,20	3,75	33,00	0,91	-0,52	0,02	-0,07	0,54	1983,40	89,00	0,02
ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	0,60	2,02	22,54	501,15	0,93	39,52	0,46	2,58	13,47	0,00	26,65	228,75	0,99	238,03	0,15	7,60	0,55	3450,40	37,50	3,13
ПАТ «ФЕД»	0,52	3,78	7,38	7359,60	0,35	0,34	0,00	2,55	6,06	0,01	22,00	0,00	0,98	7,66	0,18	3,40	0,33	7030,00	94,50	1,34
ПАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе»	0,71	7,93	9,68	251,07	0,28	0,22	0,01	1,07	6,62	0,10	5,77	115,44	1,16	406,35	0,19	2,78	2,64	3860,00	93,80	5,28
ДП «Луцький ремонтний завод «Мотор»	0,90	0,96	28,82	177,98	0,76	8,77	0,33	0,29	16,76	0,00	4,66	3,57	1,71	7,05	0,15	10,35	0,22	4093,54	64,50	0,83
ПАТ «Гідросила»	0,86	2,36	5,96	201,01	0,70	1,15	0,01	2,80	4,80	0,04	4,86	1,25	1,05	115,57	0,07	5,25	0,23	3171,30	72,30	0,00
ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»	5,72	0,20	17,86	8,06	0,11	0,91	0,12	0,94	8,16	0,08	49,58	9,36	1,16	26541,82	0,39	2,49	0,24	2648,50	96,00	0,32
ДП «АСЗ №1» АТ «АК «Богдан Моторс»	1,11	6,09	-6,10	299,28	-0,21	-0,17	0,00	0,42	-6,10	0,05	1,67	10,00	1,24	0,87	-2,27	0,45	0,21	3003,00	50,30	-2,39
ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»	1,84	1,74	10,54	152,92	0,54	1,01	0,01	5,87	8,18	0,00	7,37	0,00	3,09	498,07	0,32	4,47	0,18	2424,20	30,00	1,30
ПАТ «Завод «Фіолент» (АРК)	0,80	4,93	12,72	106,43	0,72	1,38	0,13	1,64	9,65	0,16	8,91	0,78	1,04	351,94	0,16	4,07	0,17	3142,50	53,30	38,65
ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків»	0,63	2,91	5,42	297,28	0,49	1,37	0,00	3,35	3,73	0,05	3,92	-0,63	0,88	26,06	0,10	2,69	0,15	4784,50	79,20	0,20
ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	0,58	1,36	26,53	170,79	0,82	8,01	0,58	1,72	16,05	0,00	9,67	0,00	1,05	1,70	0,09	4,18	0,14	3208,30	65,70	0,62
ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	4,33	2,72	12,70	82,12	0,40	2,15	0,29	3,12	9,79	0,00	11,02	11,32	0,98	37402,00	0,44	4,45	0,13	3633,50	21,90	0,00
ПАТ «Елміз»	1,67	3,35	5,57	314,06	0,27	0,19	0,01	0,90	4,89	0,01	14,27	77,05	2,16	84,29	0,11	2,23	0,12	3666,70	73,00	19,95
ПАТ «Маяк»	0,95	5,18	1,09	150,34	0,72	1,26	0,07	2,38	0,99	0,13	2,15	0,00	0,82	6493,00	0,02	1,35	0,11	2501,00	26,20	0,00
ПАТ «Чернігівський завод радіоприладів «Чезара»	0,77	1,64	-3,79	81,18	0,40	0,36	0,00	2,49	-2,96	0,00	3,37	85,50	1,35	3258,67	-0,08	2,02	0,11	1772,20	58,00	-1,23
ПАТ «Науково-виробниче акціонерне товариство «Видікомпресормаш»	0,87	5,78	3,12	245,25	0,33	0,27	0,00	1,13	2,33	0,06	4,09	2,09	1,08	407,67	0,06	3,53	0,11	3647,90	85,00	0,00
ПАТ «Феодосійська суднобудівна компанія «Море» (АРК)	0,40	2,09	11,44	150,94	-0,09	-0,04	0,01	0,15	6,99	0,03	2,55	-8,93	0,88	45,72	-0,09	2,40	0,10	4384,20	49,00	1,78
ПАТ «Хорольський механічний завод»	1,19	4,29	27,83	213,39	0,76	1,92	3,32	1,13	21,03	0,00	36,94	0,00	1,13	24602,00	0,23	5,36	0,08	8938,10	25,00	557,95
Сума	37,78	187,59	292,80	15147,96	12,01	76,94	6,34	65,21	187,64	1,24	371,12	573,20	34,65	102939,00	-0,73	122,28	32,12	113678,34	2008,90	661,94
Середнє значення	1,26	6,25	9,76	504,93	0,40	2,56	0,21	2,17	6,25	0,04	12,37	19,11	1,16	3431,30	-0,02	4,08	1,07	3789,28	66,96	22,06
Середнє квадратичне	1,10	10,56	12,81	1289,01	0,33	7,15	0,60	1,45	8,56	0,05	13,03	71,49	0,45	8962,69	0,55	2,94	1,86	1431,30	25,36	99,90

## Вихідні дані для розрахунку даних матриці стандартизованих значень за 2013 рік

Підприємство	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20
ПАТ «Азовзавальмаш»	1,04	14,18	-6,99	478,74	-0,98	-0,35	0,02	3,78	-6,47	0,01	4,44	-19,68	0,63	70,46	-0,22	3,01	5,42	3006,30	89,00	-0,50
ПАТ «Мотор Січ»	0,75	1,53	26,52	244,49	0,70	2,95	0,18	4,29	15,37	0,02	11,22	7,35	1,09	4931,28	0,14	5,49	7,19	3714,00	93,80	0,94
ПАТ «Дніпровагонмаш»	0,70	14,91	14,38	467,16	0,92	17,15	0,50	0,88	12,28	0,09	13,45	-355,78	0,34	27,01	0,11	3,26	1,11	3276,70	77,90	4,73
ПАТ «Луганськтепловоз»	2,92	1,28	5,91	154,75	0,39	0,86	0,02	3,11	5,21	0,01	53,96	0,00	1,76	79,07	0,21	3,79	2,55	5234,30	99,60	1,05
ПАТ «Кременчуцький сталеліварний завод»	2,31	1,35	-2,07	151,03	0,30	0,28	0,00	3,18	-7,92	0,00	6,02	0,37	0,73	347,57	-0,55	1,76	0,83	5327,10	98,00	0,00
ПАТ «Турбоатом»	0,55	5,17	60,51	303,20	0,58	1,39	0,51	0,60	33,48	0,08	45,75	297,00	1,34	592,42	0,27	10,84	1,46	4145,60	49,00	0,00
ПАТ «Дизельний завод»	0,99	10,00	-22,83	212,32	-0,04	-0,05	0,00	1,05	-22,58	0,02	1,35	-38,51	0,17	2,51	-4,76	0,34	0,14	1682,90	24,80	0,00
ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш»	0,74	2,13	25,74	330,87	0,52	1,10	0,06	1,61	17,56	0,03	21,32	1,29	1,07	32,04	0,27	5,34	0,85	4593,10	96,80	19,99
ПАТ «Норд»	1,16	2,73	-3,75	186,88	0,04	0,05	0,00	4,21	-3,44	0,02	2,81	0,20	1,04	61,22	-1,43	1,33	0,69	3052,70	70,40	-5,22
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	0,93	0,59	-35,55	174,09	0,22	1,76	0,01	0,94	-35,86	0,00	-0,50	0,00	0,62	-5,33	-0,53	-0,07	0,39	3085,50	80,00	-0,27
ПАТ «СКФ Україна» (публічне)	0,81	3,36	7,22	637,00	0,70	2,92	0,32	2,64	5,79	0,04	7,29	0,00	1,08	377,20	0,10	8,45	0,63	5010,00	95,00	1,79
ПАТ «Автокраз»	0,66	2,79	3,32	228,47	0,16	0,50	0,01	0,31	2,68	0,10	7,88	3,25	1,19	23,08	0,03	2,63	0,61	1994,60	91,00	0,02
ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	0,67	1,08	20,76	320,83	0,94	53,02	3,13	1,09	13,99	0,00	12,35	-934,31	0,49	78,02	0,07	3,05	0,25	3299,50	68,50	1,48
ПАТ «ФЕД»	0,52	3,95	3,93	2437,55	0,36	0,66	0,02	2,36	3,37	0,01	14,89	0,00	1,08	3,31	0,10	2,26	0,32	10483,80	98,00	0,80
ПАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе»	0,75	5,94	-9,22	187,47	0,24	0,44	0,02	0,67	-7,05	0,11	3,69	-173,27	0,70	88,02	-0,16	3,22	1,90	3572,80	93,10	-0,56
ДП «Луцький ремонтний завод «Мотор»	0,67	0,74	35,91	155,15	0,72	3,27	0,70	0,48	15,11	0,01	2,90	1,62	0,93	8,93	0,11	12,64	0,20	4575,29	82,00	1,58
ПАТ «Гідросила»	0,92	1,60	7,98	179,39	0,74	2,84	0,00	2,87	6,33	0,03	6,08	0,79	0,95	69,63	0,08	5,33	0,23	3305,00	71,60	0,00
ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»	6,31	0,23	21,52	9,28	0,15	3,51	0,59	1,28	10,85	0,11	39,95	1,06	1,14	4057,28	0,44	2,36	0,26	3594,90	96,00	0,10
ДП «АСЗ №1» АТ «АК «Богдан Моторс»	1,14	4,90	-12,39	185,78	-0,34	-0,25	0,00	0,48	-12,28	0,17	0,29	10,00	0,91	0,09	-13,77	0,12	0,20	2880,00	62,00	-4,08
ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»	0,77	2,55	9,09	256,87	0,59	2,10	0,09	3,81	6,72	0,00	7,93	0,00	0,79	301,00	0,17	2,98	0,13	2548,90	31,50	1,13
ПАТ «Завод «Фіолент» (АРК)	0,88	4,92	12,99	118,15	0,75	2,97	0,46	1,80	9,73	0,17	9,98	0,00	1,20	228,42	0,17	4,45	0,19	3041,90	90,00	46,60
ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків»	0,92	1,60	-13,77	193,16	0,36	1,69	0,01	2,40	-11,72	0,13	2,46	0,00	0,72	6,83	-0,31	1,27	0,10	3984,50	70,00	-0,41
ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	0,59	0,79	27,04	163,19	0,89	32,00	2,39	1,67	16,61	0,00	10,66	0,00	0,93	0,86	0,08	3,80	0,13	3476,20	74,00	0,90
ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	3,06	2,32	16,56	65,76	0,78	3,40	0,49	2,71	12,14	0,00	17,67	-31,39	0,65	460,27	0,35	5,14	0,09	2589,30	70,10	26,50
ПАТ «Елміз»	3,10	3,39	2,78	282,77	0,24	0,32	0,18	0,94	2,49	0,01	17,48	0,19	1,62	139,71	0,08	3,44	0,19	4053,20	76,40	0,00
ПАТ «Маяк»	0,85	6,64	-5,38	247,25	0,58	1,40	0,04	2,46	-5,38	0,09	3,88	0,00	0,96	4842,67	-0,14	1,36	0,11	2832,60	33,80	0,00
ПАТ «Чернігівський завод радіоприладів «Чезара»	0,78	1,27	0,00	73,25	0,41	0,79	0,00	2,65	0,00	0,13	3,76	28,28	0,85	1983,25	0,00	2,14	0,09	1952,20	64,90	0,00
ПАТ «Науково-виробниче акціонерне товариство «Видікомпресормаш»	1,05	5,14	-14,35	201,76	0,23	0,35	0,03	1,00	-11,41	0,16	1,70	-2,47	1,00	181,71	-0,43	4,34	0,11	4656,10	75,00	0,00
ПАТ «Феодосійська суднобудівна компанія «Море» (АРК)	23,98	0,20	27,32	17,17	0,04	-0,03	0,08	0,91	15,01	0,03	17,71	266,28	6,85	400,42	3,71	14,99	0,69	5604,00	99,00	1,19
ПАТ «Хорольський механічний завод»	1,09	4,15	35,80	243,76	0,83	5,18	5,27	0,99	26,21	0,00	47,14	0,00	1,09	29528,00	0,25	5,95	0,09	9646,30	26,30	8,67
Сума	61,61	111,43	238,98	8907,54	12,02	142,22	15,14	57,15	106,81	1,59	395,51	-937,73	33,90	48916,95	-15,55	124,98	27,15	120219,29	2247,50	106,43
Середнє значення	2,05	3,71	7,97	296,92	0,40	4,74	0,50	1,90	3,56	0,05	13,18	-31,26	1,13	1630,57	-0,52	4,17	0,91	4007,31	74,92	3,55
Середнє квадратичне	4,24	3,62	19,58	418,11	0,40	10,91	1,12	1,18	14,13	0,06	14,41	196,91	1,11	5358,86	2,72	3,46	1,57	1897,98	22,02	10,09

## Матриця стандартизованих значень за 2009 рік

Підприємство	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I21
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
ПАТ «Азовзгалямаш»	-0,1893	1,44666	-0,2479	-0,0247	-1,6876	-0,7222	-0,2681	-0,3506	-0,0351	-0,4769	-0,3901	0,18331	-0,7466	-0,3988	0,51694	-0,4907	1,83485	-0,1896	0,629	0,06779	
ПАТ «Мотор Січ»	-0,5489	0,02419	1,07361	-0,125	0,63975	-0,1537	-0,191	0,04672	0,63466	-0,4281	-0,0816	0,19206	1,54583	-0,1507	0,34486	0,22004	3,58512	0,08223	0,93208	0,19378	
ПАТ «Дніпровагонмаш»	-0,6988	3,16911	-1,0488	-0,0246	-0,4442	-0,5829	-0,135	-0,815	-0,8308	0,61337	2,54426	0,15237	-1,3718	-0,3728	-0,3578	2,36832	-0,2303	-0,5658	1,3375	-5,2065	
ПАТ «Луганськтепловоз»	-0,0245	-0,3145	-0,8552	-0,26	-1,4006	-0,67	-0,2669	0,05032	-0,4686	-0,0703	-0,3575	0,18971	-1,0017	-0,3964	-5,2332	-0,8853	0,0105	-0,7456	0,53846	-0,0966	
ПАТ «Кременчуцький сталеливарний завод»	-0,2118	-0,6261	-0,2326	-0,2171	-0,1892	-0,4843	-0,2682	-0,9402	0,00063	-0,4933	-0,1271	0,18872	-1,246	-0,3846	0,14694	-0,4656	0,08458	0,34307	0,13304	0,0546	
ПАТ «Турбоатом»	-0,5714	-0,0687	0,85927	-0,1269	0,99044	0,0551	-0,2552	-0,5082	0,60382	0,17463	0,14381	0,16265	1,09309	-0,3813	0,25084	0,09935	0,19571	0,33339	0,51091	0,99451	
ПАТ «Дизельний завод»	-0,1444	-0,5603	-1,2618	-0,263	-0,763	-0,3973	-0,2455	-1,0047	-0,9856	-0,2487	1,0466	0,18971	-1,5586	-0,3903	-0,2368	1,97559	-0,5451	-1,3337	-2,1539	0,0534	
ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш»	-0,3991	0,65511	0,74965	-0,1524	0,16153	-0,2871	-0,0336	0,09753	0,5753	-0,2638	0,0927	0,1665	0,5667	-0,223	0,39104	0,01841	-0,2581	0,18154	1,25878	0,12419	
ПАТ «Норд»	-0,2717	-0,2313	0,07669	-0,1306	0,25717	-0,4205	-0,2627	2,16377	0,19724	-0,4517	-0,4917	0,1897	-0,3262	-0,3935	0,18542	-0,5226	0,42723	-0,6929	0,3141	0,17858	
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	0,32767	-0,5022	0,34973	-0,2319	-0,5717	-0,1073	-0,2596	0,1244	0,35957	-0,0634	0,72145	0,19107	0,12295	-0,3568	0,32342	-0,3152	-0,0173	0,02579	-0,1582	0,07259	
ПАТ «СКФ Україна» (публічне)	-0,1743	-0,5119	-0,5454	-0,1214	-0,6036	-0,4727	0,10328	-0,2375	-0,2933	-0,0956	0,88279	0,18971	-0,6298	-0,3598	0,05787	0,42646	-0,3507	0,15059	1,14069	0,0466	
ПАТ «Автокраз»	-0,4515	-0,5951	0,37159	-0,2311	-0,4761	-0,5133	-0,265	-1,233	0,42713	2,13946	0,1044	0,17232	-1,2676	-0,402	0,19697	-1,0448	-0,2395	-0,9697	0,15666	0,06939	
ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	-0,3991	-0,0919	0,23464	-0,018	0,92668	-0,0203	-0,2646	0,78473	0,2991	-0,5038	-0,0662	0,13685	0,02773	-0,3794	0,23105	-0,343	-0,184	0,27033	-1,3312	0,31217	
ПАТ «ФЕД»	-0,6014	3,50006	0,42827	5,36736	-0,0935	-0,4843	-0,1588	2,37912	0,4119	-0,4982	-0,02	0,18971	3,25796	-0,3869	0,44986	0,21908	-0,2673	3,77421	0,87304	0,25778	
ПАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе»	-0,459	0,23514	0,71598	-0,1211	-0,3167	-0,4205	-0,2138	-0,1626	0,46648	-0,3094	-0,424	0,28602	0,67449	3,76823	0,38664	0,28613	3,06652	0,35366	1,0108	0,09139	
ДП «Луцький ремонтний завод «Мотор»	-0,4441	-0,6416	0,83999	-0,195	1,08608	3,24535	1,02893	-1,1549	0,43407	-0,4704	-0,3131	0,18974	0,19301	0,05278	0,22446	2,60204	-0,397	0,42996	-0,1189	0,06779	
ПАТ «Гідросила»	-0,1294	-0,4267	0,08273	-0,1996	0,70351	-0,2117	-0,2675	1,17688	0,20109	-0,2064	-0,5139	0,1888	-0,1627	-0,3941	0,18652	0,24016	-0,2951	0,02604	0,19602	0,06779	
ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»	3,71425	-0,7557	0,16156	-0,3084	-0,7311	-0,0087	-0,2669	-0,6722	0,24465	-0,1962	-0,4973	0,18396	0,02413	3,31714	0,20686	-0,871	-0,434	-0,5264	1,21942	0,06819	
ДП «АСЗ №1» АТ «АК «Богдан Моторс»	0,08042	-0,5351	-0,7482	-0,2753	-1,7195	-0,757	-0,2632	-1,2378	-0,5743	-0,5038	-1,7831	0,19106	0,48406	-0,4219	-0,6997	-1,3276	-0,4988	-0,1451	-0,7368	0,06779	
ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»	-0,2567	0,01839	-0,0364	-0,2195	-0,4123	-0,4843	-0,1428	0,03118	1,13311	-0,472	-0,0994	0,18971	-0,6873	-0,3982	0,12715	-0,5362	-0,5081	-0,5463	-1,5752	0,05939	
ПАТ «Завод «Фіолент» (АРК)	-0,3242	0,03193	0,33102	-0,2331	1,40489	1,05858	-0,2564	1,21829	0,35509	-0,2838	-0,2337	0,18971	0,05647	-0,3357	0,26239	-0,0762	-0,3877	-0,0767	0,98325	0,68014	
ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків»	-0,5115	-0,5177	0,56666	-0,2052	-0,1254	0,13051	-0,268	-0,2317	0,41446	-0,031	-0,3291	0,18971	-0,5436	-0,3429	0,26239	0,07372	-0,4988	-0,4538	-0,0598	0,07299	
ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	-0,474	0,02806	1,09059	-0,216	1,62806	3,55277	-0,2579	0,4504	0,69237	-0,2008	0,26451	0,18971	0,58646	-0,4014	0,33331	1,93512	-0,4711	-0,0978	0,19996	0,51096	
ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	-0,3841	-0,3551	0,12329	-0,0593	0,48034	-0,3335	-0,2496	-0,2583	0,2281	-0,25	-0,1	0,16539	-1,3179	-0,0881	0,19587	-0,6351	-0,5544	-0,7412	-1,6304	0,20818	
ПАТ «Елміз»	-0,3766	-0,4132	0,11121	-0,1429	0,79915	-0,1363	-0,2674	-0,4839	0,22249	-0,3999	-0,5391	0,17189	0,61521	-0,4011	0,18817	-0,9299	-0,5451	-0,1052	-0,1189	0,06779	
ПАТ «Маяк»	-0,0994	-0,0435	0,21277	-0,2198	0,76727	-0,1653	-0,2334	2,42339	0,28853	-0,3763	-0,3587	0,18971	0,91703	1,06201	0,25304	-0,4158	-0,4525	-0,0685	-1,7957	0,89292	
ПАТ «Чернігівський завод радіоприладів «Чезара»	-0,3392	-0,5603	-0,501	-0,2746	0,92668	0,0319	-0,2669	0,16373	-0,1632	-0,1182	-0,4825	0,18971	0,78049	-0,2893	0,12055	-0,6782	-0,4803	-0,5738	-0,4338	-0,0874	
ПАТ «Науково-виробниче акціонерне товариство «Вндікомпресормаш»	3,27969	-0,6725	0,20069	-0,2897	0,09777	-0,4669	-0,2681	-0,445	0,2762	0,32186	-0,4344	0,18451	-0,5615	-0,3734	0,21566	-0,4718	-0,5081	-0,168	0,3141	0,06779	
ПАТ «Феодосійська суднобудівна компанія «Море» (АРК)	1,26422	-0,7712	-4,2528	-0,3112	-2,644	-0,7686	-0,2658	-1,2715	-4,8805	4,66632	-1,7042	-5,38377	0,42118	-0,4022	0,1156	-1,1428	-0,5729	-0,8785	0,19602	-0,0258	
ПАТ «Хорольський механічний завод»	-0,1818	0,08612	1,15014	-0,1698	1,30925	0,99478	5,22956	-0,1034	0,76531	-0,5038	3,54619	0,18971	0,05468	0,62423	0,35365	0,68724	-0,5081	2,90794	-1,8311	0,06779	

## Матриця стандартизованих значень за 2010 рік

Підприємство	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20
ПАТ «Азовзгалямаш»	-0,3321	2,2865	-0,1182	0,8015	-1,9237	-0,5835	-0,4145	0,2082	0,0773	-0,3951	-0,8979	1,5200	0,2777	-0,4340	1,2734	0,9306	3,7342	-0,4924	0,7563	0,0857
ПАТ «Мотор Січ»	-0,3227	-0,3383	0,9266	-0,2852	0,6633	-0,1655	-0,3707	-0,3632	0,3849	-0,3213	-0,0015	-0,1177	-0,3590	-0,2301	0,9009	0,8014	2,9879	-0,0187	1,0481	0,0898
ПАТ «Дніпровагонмаш»	-0,4541	4,5248	0,3181	0,6340	0,1327	-0,4221	-0,2774	1,1821	0,2645	-0,3976	0,8764	-0,0727	2,5971	-0,4096	2,1787	1,7855	1,2492	0,1503	1,3477	0,1276
ПАТ «Луганськтепловоз»	-0,0693	-0,2877	-0,0308	-0,3551	-1,5257	-0,5835	-0,4207	0,3624	0,1181	-0,3794	0,9891	1,6930	-0,2231	-0,4318	-1,3136	-0,8875	0,0108	-0,7446	0,3828	0,0859
ПАТ «Кременчуцький сталеливарний завод»	0,1419	-0,4695	0,0331	-0,3319	0,2985	-0,3671	-0,3371	-0,4131	0,1463	-0,4045	-0,0748	0,9079	0,0307	-0,4128	-0,1332	-0,3036	0,3553	0,7697	0,2505	0,0866
ПАТ «Турбоатом»	-0,5339	-0,1802	0,6462	-0,1244	0,9618	-0,1288	-0,3570	-0,6701	0,3341	0,0935	0,5327	-0,0714	-0,3395	-0,4200	0,3124	1,0272	0,0846	-0,1436	0,4178	0,1133
ПАТ «Дизельний завод»	-0,3134	1,0405	-0,0358	0,5533	-1,0282	-0,4918	-0,4106	0,9871	0,1146	-0,3617	-0,5673	-0,1574	4,3439	-0,4437	-1,1534	-0,2672	-0,2926	-0,2440	-1,6052	0,0860
ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш»	-0,4307	-0,0236	0,4112	-0,2651	-0,8623	-0,5395	-0,4077	-0,9553	0,2608	-0,0753	0,4320	-0,0890	-0,3958	-0,4365	0,6711	-0,0987	-0,3418	0,1058	1,1103	0,0867
ПАТ «Норд»	-0,3321	-0,2585	-0,0889	-0,1225	0,2322	-0,4075	-0,4214	2,9204	0,0919	-0,3646	-0,9778	-0,1822	-0,4298	-0,4387	-0,7843	-0,8337	0,1502	-0,1347	0,4723	-5,0698
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	0,1701	-0,4356	0,0413	-0,3451	-0,7297	-0,2425	-0,4057	-0,1672	0,1493	0,0792	1,3777	-0,1531	-0,3559	-0,4038	0,0966	-0,6352	-0,0876	-0,2330	-0,2552	0,0861
ПАТ «СКФ Україна» (публічне)	0,0480	-0,4632	0,2342	-0,1542	0,1990	0,3258	-0,4102	0,3840	0,2269	-0,1801	1,0460	-0,1574	-0,0105	-0,4154	0,4204	0,3379	-0,3008	1,3357	1,0131	0,0863
ПАТ «Автокраз»	-0,3040	-0,4529	0,0319	-0,3234	-0,5970	-0,4845	-0,4202	-1,3336	0,1449	0,8921	-0,9253	-0,1361	-0,0482	-0,4445	-0,2168	-0,4887	-0,1696	-1,2053	0,7563	0,0861
ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	-0,3884	-0,1715	0,3501	0,1033	1,2935	4,4030	-0,0815	0,9401	0,2528	-0,4143	2,3672	3,4104	-0,1695	-0,4217	0,3821	1,4935	-0,1368	-0,0836	-1,4768	0,0869
ПАТ «ФЕД»	-0,5621	0,1985	0,1588	5,1243	-0,1990	-0,4771	-0,4143	0,8151	0,1990	-0,4050	0,6257	-0,1574	-0,5056	-0,4326	0,6571	-0,3146	-0,3992	2,4599	0,9508	0,0906
ПАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе»	-0,4964	-0,2782	0,1372	-0,2573	-0,5638	-0,4258	-0,4091	-0,9189	0,1719	-0,0010	-0,8891	-3,2307	-0,6641	1,8603	0,0304	-0,3156	0,9212	-0,0903	1,0403	0,0862
ДП «Лудський ремонтний завод «Мотор»	-0,4166	-0,4846	1,1892	-0,2903	1,1940	1,9428	0,5595	-1,2947	0,3961	-0,3715	-0,7381	-0,1524	-0,4383	-0,4457	0,3473	2,7185	-0,4730	0,7035	-0,3058	0,0861
ПАТ «Гідросила»	-0,3697	-0,3755	0,0627	-0,2132	0,8292	-0,1471	-0,3632	0,4669	0,1574	-0,3026	-0,8607	-0,1598	-0,5587	-0,4344	-0,0915	0,5258	-0,4402	-0,2773	0,1338	0,0866
ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»	3,5820	-0,5304	-0,1833	-0,4822	-1,0613	-0,1911	-0,4193	-0,7868	0,0546	-0,0571	-0,0058	-0,1567	-0,2828	3,1388	-1,1012	-1,2349	-0,4648	-0,6233	1,2232	0,0860
ДП «АСЗ №1» АТ «АК «Богдан Моторс»	-0,2805	-0,1652	-0,0871	-0,1920	-1,8242	-0,6275	-0,3112	-1,2272	0,0893	-0,1019	-1,0106	-0,1113	0,6262	-0,4403	-3,5942	-1,1864	-0,4566	-0,4398	-0,2474	0,0861
ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»	-0,3650	0,1044	0,1897	-0,2166	0,4312	-0,3671	-0,4144	0,4779	0,2028	-0,3622	-0,0058	-0,1574	-0,1996	-0,4402	0,8452	-0,3631	-0,5305	-0,7566	-1,2862	0,0861
ПАТ «Завод «Фіолент» (АРК)	-0,4119	-0,1351	0,2139	-0,3366	0,9618	-0,1068	-0,3385	0,3468	0,2162	-0,1275	-0,2510	-0,1574	-0,4431	-0,4037	0,3473	0,0286	-0,4730	-0,1421	-0,0996	0,0968
ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валіків»	-0,4541	-0,3620	0,1068	-0,1001	-0,2985	-0,3781	-0,4231	-0,2109	0,1722	-0,0571	-0,8071	-0,1450	-0,0924	-0,4215	0,1349	-0,3333	-0,5059	0,4450	0,2817	0,0862
ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	-0,3556	-0,2142	0,2550	-0,3462	1,6252	1,3451	0,3739	-0,1095	0,2289	-0,1526	-0,6396	-0,1574	-0,4422	-0,4454	0,1906	1,7833	-0,5305	-0,4359	-0,4108	0,9002
ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	0,2968	-0,3280	0,1208	-0,3439	0,3648	-0,3525	-0,4195	1,0618	0,1820	-0,3322	0,7713	0,1041	0,5545	0,9116	0,4622	-0,6380	-0,5551	-0,8256	-0,9516	0,0887
ПАТ «Елміз»	-0,4072	-0,3257	0,0433	-0,1526	0,4975	-0,3488	-0,3964	-0,8390	0,1516	-0,3627	0,3094	-0,0781	-0,2855	-0,4427	-0,1750	-0,9381	-0,5797	-0,3136	0,2233	0,0861
ПАТ «Маяк»	-0,1538	-0,2355	0,2408	-0,3371	0,9950	0,7071	3,7470	1,9685	0,2287	-0,3120	-0,3846	-0,1574	-0,2859	3,0423	0,7407	0,0884	-0,4812	-0,3628	-1,6441	0,0866
ПАТ «Чернігівський завод радіоприладів «Чезара»	-0,3415	-0,4640	-0,5012	-0,4320	0,5638	-0,3195	-0,4226	-0,2924	-0,0931	0,2455	-1,0479	-0,1574	-0,5529	-0,3147	-0,7948	-1,1312	-0,5551	-1,0660	0,3478	0,0328
ПАТ «Науково-виробниче акціонерне товариство «Вндікомпресормаш»	3,7041	-0,5122	0,0048	-0,4604	0,0000	-0,4735	-0,4066	-0,6427	0,1340	0,1653	-0,5608	-0,1578	-0,3966	-0,4239	-0,1959	-0,4993	-0,5551	-0,6353	0,6007	0,0861
ПАТ «Феодосійська суднобудівна компанія «Море» (АРК)	0,2451	-0,5375	-5,1060	-0,4853	-1,9568	-0,6238	2,0056	-1,4415	-5,3594	5,1779	-1,4036	-1,2050	-0,5636	-0,4462	-0,9480	-1,5276	-0,6092	-0,4830	-2,3872	0,0823
ПАТ «Хорольський механічний завод»	-0,0928	-0,1256	0,4357	-0,2637	1,3267	0,5312	2,7868	-0,4552	0,3014	-0,4143	2,7218	-0,1574	-0,3873	1,4809	0,5109	0,4759	-0,5551	3,7817	-1,6869	1,8097

## Матриця стандартизованих значень за 2011 рік

Підприємство	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I21
ПАТ «Азовгазальмаш»	-0,2675	2,4355	-0,1928	0,1976	-1,4421	-0,6693	-0,2626	0,7914	-0,0193	-0,8219	-0,5839	-0,0369	-0,1005	-0,4369	5,1648	1,7196	4,4373	-0,7205	0,8500	-0,1892	
ПАТ «Мотор Січ»	-0,6088	-0,3302	1,8436	-0,2051	0,6810	0,0505	-0,2733	-0,6808	1,5787	-0,4088	-0,0876	-0,2657	-0,2325	-0,4206	-0,0941	0,3461	1,9376	-0,0977	1,0933	-0,1817	
ПАТ «Дніпровагонмаш»	-0,3433	3,0275	0,8778	0,3431	0,3678	-0,3371	-0,3251	0,8875	1,0807	-0,6794	0,9233	0,0571	-0,0984	-0,4268	0,2265	2,4905	1,4928	1,0368	1,3563	5,3849	
ПАТ «Луганськтепловоз»	0,8701	-0,3075	-0,3720	-0,3226	-1,2333	-0,7039	-0,3281	0,9564	-0,2728	0,2445	0,4056	0,9723	-0,0817	-0,4452	0,6034	-0,6975	0,1899	-0,6828	-0,9007	-0,1872	
ПАТ «Кременчуцький сталеливарний завод»	0,3468	-0,4704	-0,7478	-0,3158	0,9595	0,2028	-0,0921	0,8760	-0,8701	-0,8666	-0,5532	-0,3946	-0,2615	-0,4428	-0,2571	-0,7722	0,0258	0,9203	0,5556	-0,1897	
ПАТ «Турбоатом»	-0,6239	-0,2598	2,8525	-0,1717	0,8203	-0,0741	-0,0519	-0,8410	2,6032	0,5334	1,9515	-0,0841	-0,1991	-0,4310	-0,0880	1,3562	0,0205	-0,2986	0,1081	-0,1442	
ПАТ «Дизельний завод»	-0,2826	3,3828	-0,5480	0,6489	-1,0941	-0,6970	-0,2257	2,2347	-0,5427	-0,8219	-0,7702	-0,2726	0,0608	-0,4604	0,0220	1,3736	-0,0325	0,3676	-1,5445	-0,1855	
ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш»	-0,3206	-0,2175	0,0626	-0,1242	-0,5720	-0,5794	-0,2405	-0,6458	0,2550	-0,4027	0,1460	-0,2105	0,0430	-0,4645	-0,0482	-0,0162	-0,1172	0,3688	1,2739	-0,1888	
ПАТ «Норд»	-0,2220	-0,3420	-1,0630	-0,2164	-0,6068	-0,6209	-0,3254	2,0681	-1,3925	-0,7303	-0,9659	-0,2804	-0,2581	-0,4657	-0,5235	-0,8656	-0,0960	-0,4761	0,2219	-0,1897	
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	0,5516	-0,4606	-0,3666	-0,3221	-0,7808	-0,1987	-0,3084	-0,2455	-0,2922	1,1887	1,0425	-0,2307	-0,2148	-0,4500	-0,1366	-0,5373	-0,1543	-0,3541	-1,6544	-0,1896	
ПАТ «СКФ Україна» (публічне)	-0,0172	-0,3700	-0,2889	-0,1126	0,7507	0,2374	-0,2992	0,4578	-0,1676	0,6271	-0,1831	-0,2726	-0,1616	-0,4412	-0,1803	0,6235	-0,2549	0,5736	1,0384	-0,1863	
ПАТ «Автокраз»	-0,2523	-0,4561	-0,4940	-0,3107	-0,9897	-0,6693	-0,3316	-1,3486	-0,4926	3,6979	-0,9745	-0,3467	-0,2395	-0,4705	-0,2289	-0,9514	-0,2496	-1,3478	0,4574	-0,1897	
ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	-0,5329	-0,3803	0,1338	0,0474	1,5860	1,8502	-0,2563	0,5093	0,2031	-0,8768	0,6653	0,2134	-0,2444	-0,4534	-0,1687	0,9081	-0,2549	-0,1030	-0,9675	-0,1897	
ПАТ «ФЕД»	-0,5405	-0,2947	0,0016	5,2516	-0,3283	-0,5101	-0,2855	0,9233	0,2386	-0,7730	0,6274	-0,2726	-0,1865	-0,4504	-0,0521	-0,0618	-0,3714	1,6094	0,9795	-0,1889	
ПАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе»	-0,3585	0,2117	-0,6338	-0,2532	-0,3283	-0,4755	-0,3213	-0,8279	-0,6853	1,6405	-0,7489	-0,2971	-0,2055	-0,2241	-0,2394	-0,5583	0,6507	-0,2741	1,0462	-0,1897	
ДП «Луцький ремонтний завод «Мотор»	-0,5102	-0,4866	2,5956	-0,2919	1,2727	4,0029	1,4869	-1,3810	2,2273	-0,7222	-0,6534	-0,2819	-0,2954	-0,4710	-0,1433	0,9138	-0,4879	0,2652	-0,1706	-0,1680	
ПАТ «Гідросила»	-0,2447	-0,4148	-0,3169	-0,2569	1,0291	0,1544	-0,3246	0,2412	-0,2076	-0,3762	-0,7102	-0,2726	-0,2247	-0,4598	-0,2029	-0,0308	-0,4297	-0,5273	0,3004	-0,1897	
ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»	4,4043	-0,5162	-0,7553	-0,4040	-1,1637	-0,2817	-0,2181	-0,9089	-0,8117	0,5925	1,6572	-0,2481	-0,2190	2,7769	-0,2720	-0,6716	-0,4456	-1,0106	1,2032	-0,1897	
ДП «АСЗ №1» АТ «АК «Богдан Моторс»	-0,1840	-0,2677	-1,0533	-0,2479	-2,1035	-0,8424	-0,3150	-1,2803	-1,4145	-0,2439	-0,9193	-0,2561	-0,2542	-0,4706	-1,3260	-1,0468	-0,4615	-0,4162	-0,8183	-0,1910	
ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»	-0,5405	-0,1117	-0,8492	-0,2617	0,1241	-0,2402	-0,2987	-0,2891	-0,9926	-0,5899	-0,5626	-0,2726	-0,3320	-0,4679	-0,2875	-0,8280	-0,5197	-1,4023	-1,2893	-0,1898	
ПАТ «Завод «Фіолент» (АРК)	-0,3433	-0,2809	-0,1771	-0,3277	0,9595	0,1059	-0,3183	-0,2545	-0,0288	0,9282	-0,4790	-0,2736	-0,2570	-0,4439	-0,1737	-0,2952	-0,4668	-0,4315	-0,5161	-0,1775	
ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків»	-0,5026	-0,3567	-0,6220	-0,1256	0,1589	-0,1294	-0,3283	0,3792	-0,6706	-0,1015	-0,7812	-0,2491	-0,1746	-0,4619	-0,2361	-0,6504	-0,4615	2,0181	0,5909	-0,1897	
ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	-0,3736	-0,3626	1,5725	-0,3229	1,4468	1,7533	0,9210	-0,2125	1,4981	-0,0913	-0,0379	-0,2726	-0,1943	-0,4698	-0,0885	2,2740	-0,4826	-0,4905	-0,3198	-0,1869	
ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	2,3946	-0,3680	-0,2462	-0,3356	0,1589	-0,4340	-0,2203	1,8431	-0,1295	-0,7079	1,0598	-0,1040	-0,0096	2,9381	-0,0349	-0,7523	-0,4720	0,5186	-1,5209	-0,1897	
ПАТ «Елміз»	-0,3130	-0,3380	-0,2333	-0,1325	0,1241	-0,4409	-0,3232	-0,9398	0,0361	-0,8320	-1,0685	-0,3095	-0,1679	-0,4710	-0,1941	-1,1876	-0,5250	-0,2189	0,2651	-0,1897	
ПАТ «Маяк»	-0,0020	-0,3198	-0,4152	-0,2979	0,6114	-0,2194	-0,3023	0,6378	-0,3472	-0,1401	-0,7228	-0,2726	-0,2503	1,9040	-0,1864	-0,5803	-0,4720	-0,6669	-1,5837	-0,1765	
ПАТ «Чернігівський завод радіоприладів «Чезар»	-0,3357	-0,4645	-1,3000	-0,3655	0,2982	-0,3786	-0,3283	-0,3856	-1,6697	1,5509	-0,7804	-0,1568	-0,2153	1,3042	-0,2997	-0,8180	-0,5038	-1,4204	-0,1706	-0,1897	
ПАТ «Науково-виробниче акціонерне товариство «Видікомпресормаш»	-0,0172	-0,2996	-0,0999	-0,2642	-0,1543	-0,4478	-0,2219	-0,6006	0,0542	0,0145	0,7047	-0,2565	-0,1567	-0,1334	-0,1366	-0,5150	-0,4932	-0,2882	0,7322	-0,1894	
ПАТ «Феодосійська суднобудівна компанія «Море» (АРК)	-0,5253	-0,4433	0,1203	-0,3067	-1,8946	-0,7732	-0,2609	-1,3473	0,1283	0,0450	-0,6786	5,2203	5,3631	-0,4660	-0,3035	-0,5473	-0,4932	0,2945	1,0659	-0,1885	
ПАТ «Хорольський механічний завод»	-0,3054	-0,1377	0,7153	-0,1932	1,3424	1,3657	4,9793	-0,6166	1,1041	-0,8768	3,0776	-0,2726	-0,2316	1,8754	-0,1145	0,3781	-0,5091	3,2545	-1,6819	-0,1897	



## Матриця стандартизованих значень за 2012 рік

Підприємство	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
ПАТ «Азовзагальмаш»	-0,1268	2,0179	-0,8007	0,0736	-3,0760	-0,3768	-0,3117	1,5364	-0,7846	-0,7015	-0,7660	-1,1813	-0,3501	-0,3667	-0,0087	0,5862	3,8528	-0,6368	0,9478	-0,2217
ПАТ «Мотор Січ»	-0,5271	-0,4225	1,9557	-0,1935	0,7828	-0,1475	-0,2585	-0,6371	1,6811	-0,2594	-0,0745	-0,2176	0,4436	-0,3102	0,4346	0,5824	2,9110	-0,1483	1,0306	-0,1308
ПАТ «Дніпровагонмаш»	-0,2451	1,8124	1,5663	0,1355	1,1144	-0,1391	0,2265	0,2582	1,7340	-0,6399	1,4644	0,7090	-0,6511	-0,3545	1,0904	3,5962	1,3235	1,3712	1,2671	0,0387
ПАТ «Луганськтепловоз»	0,6921	-0,5029	-0,5611	-0,2919	-0,0613	-0,2985	-0,2587	0,4296	-0,4695	-0,7687	2,5795	-0,2673	-0,3367	-0,3700	0,1599	-0,2717	0,1772	-0,0772	0,9241	-0,2175
ПАТ «Кременчуцький сталеливарний завод»	0,4828	-0,4225	-1,1277	-0,2919	-0,3628	-0,3195	-0,3520	1,8578	-1,2358	-0,7649	-0,4874	-0,2695	0,0757	-0,3514	-0,4593	-0,8664	0,1288	0,9428	0,9872	-0,2209
ПАТ «Турбоатом»	-0,6545	-0,1072	2,1750	-0,1734	0,3306	-0,2859	0,0532	-1,0833	2,0518	0,6472	0,6024	2,4381	-0,2944	-0,3325	0,3888	0,9065	0,0319	-0,2237	-0,2746	-0,2209
ПАТ «Дизельний завод»	-0,2633	4,3919	-0,8015	0,3850	-0,8150	-0,3475	-0,2940	1,6484	-0,7873	-0,7724	-0,4398	-2,9688	-0,5530	-0,3749	-0,2560	0,0241	-0,0811	-0,4299	-1,5679	-0,2573
ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш»	-0,3087	-0,3628	-0,0882	-0,1594	0,1497	-0,2943	-0,2963	-0,4728	0,1173	-0,5467	0,0944	-0,2719	-0,5151	-0,3789	0,3046	-0,2969	-0,1457	0,3040	0,9754	-0,1936
ПАТ «Норд»	-0,2178	-0,2928	-1,5936	-0,2385	-0,9054	-0,3503	-0,3466	1,0273	-1,8756	-0,6082	-0,8558	-0,3111	-0,7358	-0,3771	-2,8827	-1,0114	-0,1887	-0,5658	0,1197	-0,2209
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	0,3009	-0,5465	-1,2198	-0,2938	-0,1216	-0,1475	-0,3315	-0,3323	-1,3262	1,7235	-0,7706	-0,2673	-0,5352	-0,3721	-0,0966	-0,8171	-0,2156	-0,5403	-1,2090	-0,2216
ПАТ «СКФ Україна» (публічне)	-0,3633	-0,1423	-0,7788	0,0072	0,4813	-0,1069	-0,0762	0,2720	-0,7525	0,1342	-0,4375	-0,2673	-0,2966	-0,3495	0,0353	0,4439	-0,2694	0,4604	1,0621	-0,2210
ПАТ «Автокраз»	-0,3906	-0,3846	-0,5697	-0,2578	-0,7547	-0,3265	-0,3530	-1,3398	-0,4415	2,8651	-0,6616	0,1943	-0,5508	-0,3829	0,0829	-1,4097	-0,2856	-1,2617	0,8689	-0,2207
ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	-0,5999	-0,4007	0,9973	-0,0029	1,5968	5,1681	0,4173	0,2793	0,8434	-0,7724	1,0960	2,9326	-0,3769	-0,3563	0,3265	1,1989	-0,2802	-0,2368	-1,1617	-0,1895
ПАТ «ФЕД»	-0,6727	-0,2341	-0,1857	5,3178	-0,1517	-0,3111	-0,3515	0,2600	-0,0223	-0,6717	0,7391	-0,2673	-0,3969	-0,3820	0,3668	-0,2309	-0,3986	2,2642	1,0858	-0,2074
ПАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе»	-0,4998	0,1587	-0,0062	-0,1969	-0,3628	-0,3279	-0,3439	-0,7615	0,0432	1,0967	-0,5066	1,3475	0,0133	-0,3375	0,3998	-0,4399	0,8445	0,0494	1,0582	-0,1680
ДП «Луцький ремонтний завод «Мотор»	-0,3269	-0,5010	1,4874	-0,2536	1,0843	0,8678	0,1964	-1,2949	1,2279	-0,6978	-0,5918	-0,2173	1,2306	-0,3821	0,3137	2,1368	-0,4578	0,2126	-0,0971	-0,2126
ПАТ «Гідросила»	-0,3633	-0,3685	-0,2966	-0,2358	0,9034	-0,1978	-0,3327	0,4296	-0,1706	-0,1195	-0,5764	-0,2498	-0,2409	-0,3699	0,1635	0,3983	-0,4524	-0,4318	0,2104	-0,2209
ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»	4,0585	-0,5730	0,6321	-0,3855	-0,8753	-0,2314	-0,1554	-0,8481	0,2232	0,8057	2,8558	-0,1363	-0,0001	2,5785	0,7643	-0,5403	-0,4470	-0,7970	1,1449	-0,2177
ДП «АСЗ №1» АТ «АК «Богдан Моторс»	-0,1359	-0,0154	-1,2377	-0,1595	-1,8400	-0,3824	-0,3505	-1,2077	-1,4435	0,0931	-0,8213	-0,1274	0,1917	-0,3827	-4,1192	-1,2344	-0,4632	-0,5493	-0,6570	-0,2448
ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»	0,5283	-0,4272	0,0609	-0,2731	0,4211	-0,2174	-0,3349	2,5470	0,2249	-0,6847	-0,3838	-0,2673	4,3073	-0,3273	0,6215	0,1331	-0,4793	-0,9537	-1,4575	-0,2078
ПАТ «Завод «Фіолент» (АРК)	-0,4179	-0,1252	0,2310	-0,3092	0,9637	-0,1657	-0,1354	-0,3693	0,3970	2,2532	-0,2656	-0,2564	-0,2587	-0,3436	0,3394	-0,0034	-0,4847	-0,4519	-0,5387	0,1660
ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків»	-0,5726	-0,3164	-0,3387	-0,1611	0,2703	-0,1671	-0,3529	0,8076	-0,2954	0,2237	-0,6486	-0,2761	-0,6065	-0,3799	0,2331	-0,4709	-0,4955	0,6953	0,4825	-0,2189
ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	-0,6181	-0,4632	1,3087	-0,2592	1,2652	0,7615	0,6147	-0,3117	1,1445	-0,7724	-0,2073	-0,2673	-0,2364	-0,3827	0,2038	0,0357	-0,5008	-0,4059	-0,0498	-0,2147
ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	2,7938	-0,3344	0,2294	-0,3280	-0,0010	-0,0580	0,1334	0,6554	0,4130	-0,7724	-0,1037	-0,1089	-0,3902	3,7902	0,8578	0,1266	-0,5062	-0,1088	-1,7768	-0,2209
ПАТ «Елміз»	0,3736	-0,2748	-0,3270	-0,1481	-0,3929	-0,3321	-0,3365	-0,8756	-0,1595	-0,6791	0,1458	0,8105	2,2361	-0,3734	0,2368	-0,6285	-0,5116	-0,0856	0,2380	-0,0212
ПАТ «Маяк»	-0,2814	-0,1016	-0,6766	-0,2751	0,9637	-0,1825	-0,2381	0,1454	-0,6155	1,7291	-0,7844	-0,2673	-0,7403	0,3416	0,0866	-0,9277	-0,5170	-0,9001	-1,6073	-0,2209
ПАТ «Чернігівський завод радіоприладів «Чезара»	-0,4452	-0,4367	-1,0574	-0,3287	-0,0010	-0,3083	-0,3506	0,2148	-1,0763	-0,7724	-0,6908	0,9287	0,4302	-0,0193	-0,0948	-0,6996	-0,5170	-1,4093	-0,3534	-0,2332
ПАТ «Науково-виробниче акціонерне товариство «Вндікомпресормаш»	-0,3542	-0,0448	-0,5182	-0,2015	-0,2120	-0,3209	-0,3496	-0,7187	-0,4583	0,3375	-0,6355	-0,2380	-0,1762	-0,3374	0,1599	-0,1859	-0,5170	-0,0988	0,7112	-0,2209
ПАТ «Феодосійська суднобудівна компанія «Море» (АРК)	-0,7819	-0,3941	0,1311	-0,2746	-1,4782	-0,3643	-0,3425	-1,3944	0,0859	-0,1326	-0,7537	-0,3922	-0,6221	-0,3777	-0,1259	-0,5692	-0,5224	0,4157	-0,7083	-0,2030
ПАТ «Хорольський механічний завод»	-0,0631	-0,1858	1,4102	-0,2262	1,0843	-0,0902	5,2116	-0,7214	1,7270	-0,7724	1,8857	-0,2673	-0,0647	2,3621	0,4731	0,4354	-0,5331	3,5973	-1,6546	5,3640

## Матриця стандартизованих значень за 2013 рік

Підприємство	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20
ПАТ «Азовгазальмаш»	-0,2393	2,8923	-0,7639	0,4349	-3,4100	-0,4667	-0,4367	1,5883	-0,7099	-0,7815	-0,6067	0,0588	-0,4498	-0,2911	0,1094	-0,3345	2,8784	-0,5274	0,6395	-0,4013
ПАТ «Мотор Січ»	-0,3077	-0,6037	0,9477	-0,1254	0,7393	-0,1642	-0,2902	2,0125	0,8358	-0,5434	-0,1363	0,1961	-0,0323	0,6159	0,2433	0,3813	4,0068	-0,1545	0,8574	-0,2585
ПАТ «Дніпровагонмаш»	-0,3195	3,0940	0,3276	0,4072	1,2827	1,1378	-0,0071	-0,8676	0,6172	0,5897	0,0185	-1,6481	-0,7108	-0,2992	0,2297	-0,2606	0,1307	-0,3849	0,1355	0,1172
ПАТ «Луганськтепловоз»	0,2045	-0,6727	-0,1050	-0,3400	-0,0263	-0,3558	-0,4343	1,0192	0,1167	-0,7432	2,8296	0,1587	0,5624	-0,2895	0,2687	-0,1098	1,0487	0,6465	1,1208	-0,2476
ПАТ «Кременчуцький сталеливарний завод»	0,0605	-0,6534	-0,5126	-0,3489	-0,2486	-0,4090	-0,4497	1,0748	-0,8123	-0,9170	-0,4971	0,1606	-0,3590	-0,2394	-0,0120	-0,6962	-0,0478	0,6954	1,0481	-0,3517
ПАТ «Турбоатом»	-0,3549	0,4023	2,6838	0,0150	0,4429	-0,3072	0,0009	-1,1004	2,1176	0,5359	2,2599	1,6671	0,1917	-0,1937	0,2900	1,9282	0,3538	0,0729	-1,1768	-0,3517
ПАТ «Дизельний завод»	-0,2511	1,7371	-1,5730	-0,2023	-1,0884	-0,4392	-0,4464	-0,7232	-1,8506	-0,5747	-0,8212	-0,0368	-0,8673	-0,3038	-1,5588	-1,1066	-0,4877	-1,2247	-2,2756	-0,3517
ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш»	-0,3101	-0,4378	0,9079	0,0812	0,2947	-0,3338	-0,3944	-0,2520	0,9910	-0,4113	0,5646	0,1653	-0,0557	-0,2983	0,2893	0,3403	-0,0351	0,3086	0,9936	1,6301
ПАТ «Норд»	-0,2109	-0,2720	-0,5984	-0,2632	-0,8908	-0,4301	-0,4478	1,9455	-0,4958	-0,5747	-0,7199	0,1598	-0,0854	-0,2929	-0,3357	-0,8198	-0,1371	-0,5030	-0,2051	-0,8693
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	-0,2652	-0,8634	-2,2227	-0,2938	-0,4462	-0,2733	-0,4418	-0,8167	-2,7903	-0,9222	-0,9495	0,1587	-0,4570	-0,3053	-0,0050	-1,2248	-0,3283	-0,4857	0,2308	-0,3785
ПАТ «СКФ Україна» (публічне)	-0,2935	-0,0979	-0,0381	0,8134	0,7393	-0,1669	-0,1638	0,6179	0,1579	-0,2340	-0,4090	0,1587	-0,0449	-0,2339	0,2286	1,2378	-0,1753	0,5283	0,9119	-0,1743
ПАТ «Автокраз»	-0,3289	-0,2554	-0,2373	-0,1637	-0,5944	-0,3888	-0,4457	-1,3509	-0,0622	0,8348	-0,3680	0,1752	0,0513	-0,3000	0,2003	-0,4437	-0,1881	-1,0604	0,7303	-0,3497
ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	-0,3266	-0,7280	0,6535	0,0572	1,3321	4,4265	2,3408	-0,6889	0,7385	-0,9222	-0,0579	-4,5862	-0,5776	-0,2897	0,2176	-0,3218	-0,4176	-0,3729	-0,2914	-0,2050
ПАТ «ФЕД»	-0,3620	0,0651	-0,2061	5,1198	-0,1004	-0,3741	-0,4362	0,3876	-0,0133	-0,6789	0,1184	0,1587	-0,0422	-0,3037	0,2264	-0,5517	-0,3730	3,4123	1,0481	-0,2724
ПАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе»	-0,3077	0,6151	-0,8778	-0,2618	-0,3968	-0,3943	-0,4339	-1,0466	-0,7512	1,0155	-0,6588	-0,7212	-0,3886	-0,2879	0,1330	-0,2736	0,6343	-0,2289	0,8256	-0,4072
ДП «Луцький ремонтний завод «Мотор»	-0,3266	-0,8220	1,4273	-0,3391	0,7887	-0,1348	0,1748	-1,2023	0,8174	-0,8354	-0,7136	0,1670	-0,1826	-0,3026	0,2316	2,4464	-0,4495	0,2993	0,3216	-0,1951
ПАТ «Гідросила»	-0,2676	-0,5843	0,0007	-0,2811	0,8381	-0,1743	-0,4471	0,8119	0,1958	-0,3609	-0,4929	0,1628	-0,1628	-0,2913	0,2187	0,3359	-0,4303	-0,3700	-0,1506	-0,3517
ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»	1,0046	-0,9629	0,6923	-0,6879	-0,6191	-0,1128	0,0776	-0,5309	0,5163	1,0485	1,8574	0,1641	0,0100	0,4528	0,3511	-0,5211	-0,4112	-0,2173	0,9573	-0,3418
ДП «АСЗ №1» АТ «АК «Богдан Моторс»	-0,2157	0,3277	-1,0397	-0,2658	-1,8293	-0,4576	-0,4501	-1,2067	-1,1213	2,0218	-0,8947	0,2095	-0,1997	-0,3043	-4,8751	-1,1696	-0,4495	-0,5940	-0,5865	-0,7562
ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»	-0,3030	-0,3218	0,0574	-0,0958	0,4676	-0,2421	-0,3708	1,6129	0,2238	-0,9222	-0,3646	0,1587	-0,3104	-0,2481	0,2529	-0,3423	-0,4941	-0,7684	-1,9714	-0,2397
ПАТ «Завод «Фіолент» (АРК)	-0,2770	0,3332	0,2566	-0,4276	0,8628	-0,1623	-0,0405	-0,0905	0,4365	2,1000	-0,2223	0,1587	0,0594	-0,2616	0,2533	0,0829	-0,4558	-0,5087	0,6849	4,2683
ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків»	-0,2676	-0,5843	-1,1102	-0,2482	-0,1004	-0,2797	-0,4405	0,4183	-1,0814	1,3648	-0,7441	0,1587	-0,3680	-0,3030	0,0774	-0,8360	-0,5132	-0,0120	-0,2232	-0,3924
ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	-0,3455	-0,8082	0,9743	-0,3198	1,2086	2,4993	1,6855	-0,1984	0,9238	-0,9222	-0,1751	0,1587	-0,1835	-0,3041	0,2198	-0,1063	-0,4941	-0,2798	-0,0416	-0,2625
ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	0,2375	-0,3853	0,4390	-0,5529	0,9369	-0,1229	-0,0108	0,6834	0,6075	-0,9222	0,3113	-0,0007	-0,4282	-0,2184	0,3209	0,2816	-0,5196	-0,7471	-0,2187	2,2756
ПАТ «Елміз»	0,2470	-0,0896	-0,2649	-0,0338	-0,3968	-0,4053	-0,2912	-0,8147	-0,0761	-0,7954	0,2981	0,1597	0,4401	-0,2782	0,2198	-0,2097	-0,4558	0,0242	0,0674	-0,3517
ПАТ «Маяк»	-0,2841	0,8085	-0,6817	-0,1188	0,4429	-0,3063	-0,4118	0,4649	-0,6331	0,5723	-0,6456	0,1587	-0,1502	0,5994	0,1411	-0,8117	-0,5068	-0,6189	-1,8669	-0,3517
ПАТ «Чернігівський завод радіоприладів «Чезара»	-0,3006	-0,6755	-0,4069	-0,5349	0,0231	-0,3622	-0,4461	0,6324	-0,2521	1,3840	-0,6539	0,3024	-0,2528	0,0658	0,1907	-0,5858	-0,5196	-1,0828	-0,4548	-0,3517
ПАТ «Науково-виробниче акціонерне товариство «Вндікомпресормаш»	-0,2369	0,3940	-1,1399	-0,2276	-0,4215	-0,4026	-0,4205	-0,7677	-1,0595	1,8932	-0,7969	0,1462	-0,1214	-0,2704	0,0340	0,0494	-0,5068	0,3418	0,0038	-0,3517
ПАТ «Феодосійська суднобудівна компанія «Море» (АРК)	5,1753	-0,9712	0,9886	-0,6691	-0,8908	-0,4374	-0,3782	-0,8395	0,8101	-0,3765	0,3141	1,5111	5,1477	-0,2296	1,5562	3,1258	-0,1371	0,8413	1,0935	-0,2337
ПАТ «Хорольський механічний завод»	-0,2275	0,1204	1,4217	-0,1271	1,0604	0,0403	4,2560	-0,7726	1,6032	-0,9222	2,3563	0,1587	-0,0323	5,2059	0,2827	0,5159	-0,5196	2,9711	-2,2075	0,5078

**Координати векторів-еталонів за досліджуваними періодами (розраховано автором)**

Розрахунковий період	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20
2009 рік	-0,699	3,500	1,150	5,367	1,628	3,553	5,230	2,423	0,765	-0,504	3,546	0,286	3,258	3,768	0,517	2,602	3,585	3,774	1,338	0,995
2010 рік	-0,562	4,525	1,189	5,124	1,625	4,403	3,747	2,920	0,396	-0,414	2,722	3,410	4,344	3,139	2,179	2,719	3,734	3,782	1,348	1,810
2011 рік	-0,624	3,383	2,853	5,252	1,586	4,003	4,979	2,235	2,603	0,000	3,078	5,220	5,363	2,938	5,165	2,490	4,437	3,254	1,356	5,385
2012 рік	-0,782	4,392	2,175	5,318	1,597	5,168	5,212	2,547	2,052	0,000	2,856	2,933	4,307	3,790	1,090	3,596	3,853	3,597	1,267	5,364
2013 рік	-0,362	3,094	2,684	5,120	1,332	4,427	4,256	2,012	2,118	0,000	2,830	1,667	5,148	5,206	1,556	3,126	4,007	3,412	1,121	4,268

Додаток Л

**Вихідні показники для розрахунку потенційних стратегічних можливостей машинобудівних підприємств  
за 2009-2013 рр. (авторська розробка)**

Період дослідження	Рівень кваліфікації персоналу	Креативність персоналу	Кількість патентів	Рівень вертикальної/горизонтальної інтеграції	Частка інноваційних основних засобів	Рівень автоматизації системи управління виробництвом
1	2	3	4	5	6	7
ПАТ “Азовзагальмаш”						
2009 р.	0,60	0,44	12	0,60	0,33	0,50
2010 р.	0,61	0,42	16	0,61	0,32	0,54
2011 р.	0,62	0,41	19	0,64	0,34	0,54
2012 р.	0,64	0,42	18	0,64	0,34	0,58
2013 р.	0,64	0,43	17	0,65	0,32	0,60
ПАТ “Мотор Січ”						
2009 р.	0,67	0,85	43	0,85	0,66	0,66
2010 р.	0,68	0,86	58	0,88	0,67	0,66
2011 р.	0,78	0,88	42	0,84	0,67	0,67
2012 р.	0,71	0,90	32	0,87	0,68	0,72
2013 р.	0,72	0,92	24	0,90	0,70	0,72
ПАТ “Дніпровагонмаш”						
2009 р.	0,63	0,56	14	0,69	0,50	0,60
2010 р.	0,63	0,58	14	0,70	0,51	0,60
2011 р.	0,67	0,54	17	0,74	0,52	0,63
2012 р.	0,67	0,60	16	0,74	0,54	0,62
2013 р.	0,68	0,61	18	0,76	0,52	0,64
ПАТ “Луганськтепловоз”						
2009 р.	0,6	0,65	8	0,68	0,6	0,63
2010 р.	0,62	0,63	12	0,68	0,61	0,63
2011 р.	0,61	0,64	15	0,69	0,62	0,64
2012 р.	0,63	0,67	13	0,7	0,65	0,65
2013 р.	0,64	0,68	10	0,71	0,64	0,67

Продовження табл. Л.1

1	2	3	4	5	6	7
ПАТ “Кременчуцький сталеливарний завод”						
2009 р.	0,50	0,34	2	0,60	0,33	0,38
2010 р.	0,51	0,34	3	0,60	0,33	0,39
2011 р.	0,48	0,35	2	0,60	0,34	0,40
2012 р.	0,48	0,35	4	0,61	0,34	0,40
2013 р.	0,47	0,33	2	0,61	0,35	0,40
ПАТ “Турбоатом”						
2009 р.	0,70	0,77	18	0,80	0,70	0,75
2010 р.	0,70	0,78	22	0,82	0,72	0,75
2011 р.	0,71	0,80	25	0,83	0,74	0,76
2012 р.	0,72	0,82	23	0,83	0,74	0,76
2013 р.	0,72	0,83	19	0,84	0,73	0,75
ПАТ “Дизельний завод”						
2009 р.	0,61	0,55	8	0,40	0,30	0,42
2010 р.	0,62	0,53	5	0,43	0,33	0,42
2011 р.	0,63	0,51	4	0,44	0,34	0,40
2012 р.	0,63	0,50	8	0,42	0,32	0,40
2013 р.	0,61	0,49	2	0,43	0,33	0,38
ПАТ “Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування “Насосенергомаш”						
2009 р.	0,70	0,60	11	0,62	0,51	0,52
2010 р.	0,71	0,55	8	0,64	0,52	0,52
2011 р.	0,68	0,58	9	0,66	0,54	0,55
2012 р.	0,69	0,56	11	0,62	0,55	0,60
2013 р.	0,66	0,61	12	0,63	0,55	0,60
ПАТ “Норд”						
2009 р.	0,65	0,64	6	0,50	0,43	0,50
2010 р.	0,66	0,65	10	0,53	0,44	0,51
2011 р.	0,62	0,63	3	0,51	0,40	0,50
2012 р.	0,63	0,65	7	0,54	0,44	0,54
2013 р.	0,60	0,64	5	0,52	0,41	0,52

Продовження табл. Л.1

1	2	3	4	5	6	7
ПАТ "Харківський підшипниковий завод"						
2009 р.	0,65	0,66	14	0,67	0,44	0,60
2010 р.	0,66	0,68	14	0,64	0,45	0,65
2011 р.	0,64	0,60	12	0,61	0,42	0,64
2012 р.	0,60	0,58	11	0,57	0,40	0,62
2013 р.	0,45	0,20	2	0,50	0,40	0,60
АТ "СКФ Україна" (публічне)						
2009 р.	0,70	0,80	12	0,80	0,60	0,70
2010 р.	0,73	0,81	14	0,82	0,64	0,72
2011 р.	0,75	0,82	15	0,83	0,63	0,74
2012 р.	0,76	0,83	14	0,83	0,65	0,75
2013 р.	0,78	0,85	18	0,84	0,67	0,76
ПАТ "Автокраз"						
2009 р.	0,50	0,60	14	0,68	0,60	0,60
2010 р.	0,52	0,64	17	0,68	0,63	0,61
2011 р.	0,55	0,62	13	0,65	0,65	0,58
2012 р.	0,56	0,65	18	0,67	0,65	0,60
2013 р.	0,60	0,66	19	0,69	0,66	0,62
ПАТ "Дніпропетровський стрілочний завод"						
2009 р.	0,60	0,50	6	0,60	0,56	0,60
2010 р.	0,63	0,54	7	0,66	0,56	0,58
2011 р.	0,64	0,54	12	0,67	0,59	0,58
2012 р.	0,64	0,52	8	0,65	0,60	0,56
2013 р.	0,62	0,48	3	0,63	0,58	0,56
ПАТ "ФЕД"						
2009 р.	0,70	0,70	22	0,70	0,70	0,60
2010 р.	0,70	0,72	15	0,75	0,71	0,61
2011 р.	0,72	0,77	18	0,76	0,70	0,61
2012 р.	0,70	0,80	19	0,80	0,73	0,62
2013 р.	0,64	0,68	12	0,78	0,73	0,62

Продовження табл. Л.1

1	2	3	4	5	6	7
ПАТ "Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе"						
2009 р.	0,68	0,65	11	0,68	0,34	0,48
2010 р.	0,69	0,63	9	0,66	0,33	0,47
2011 р.	0,68	0,66	13	0,67	0,38	0,5
2012 р.	0,69	0,68	12	0,64	0,39	0,52
2013 р.	0,7	0,65	10	0,65	0,36	0,54
ДП "Луцький ремонтний завод "Мотор"						
2009 р.	0,70	0,78	8	0,80	0,70	0,56
2010 р.	0,75	0,80	12	0,71	0,69	0,57
2011 р.	0,74	0,83	9	0,71	0,70	0,57
2012 р.	0,78	0,84	10	0,83	0,71	0,58
2013 р.	0,75	0,85	8	0,80	0,73	0,58
ПАТ "Гідросила"						
2009 р.	0,69	0,70	5	0,69	0,50	0,60
2010 р.	0,72	0,68	6	0,72	0,52	0,62
2011 р.	0,73	0,73	8	0,75	0,55	0,64
2012 р.	0,74	0,77	4	0,74	0,55	0,64
2013 р.	0,71	0,72	5	0,73	0,53	0,61
ПАТ "Дніпропетровський агрегатний завод"						
2009 р.	0,65	0,60	15	0,70	0,57	0,58
2010 р.	0,66	0,62	12	0,72	0,58	0,59
2011 р.	0,68	0,62	16	0,72	0,60	0,60
2012 р.	0,69	0,64	17	0,74	0,58	0,58
2013 р.	0,70	0,64	15	0,74	0,59	0,60
ДП "АСЗ №1" АТ "АК "Богдан Моторс"						
2009 р.	0,70	0,50	6	0,40	0,40	0,40
2010 р.	0,74	0,52	7	0,45	0,44	0,40
2011 р.	0,70	0,51	5	0,44	0,43	0,41
2012 р.	0,67	0,52	6	0,47	0,46	0,42
2013 р.	0,66	0,45	4	0,43	0,44	0,40

Продовження табл. Л.1

1	2	3	4	5	6	7
ПАТ "Карлівський машинобудівний завод"						
2009 р.	0,63	0,65	3	0,55	0,49	0,66
2010 р.	0,66	0,68	5	0,56	0,53	0,63
2011 р.	0,64	0,66	3	0,52	0,51	0,64
2012 р.	0,67	0,67	5	0,54	0,53	0,66
2013 р.	0,68	0,69	6	0,58	0,55	0,67
ПАТ "Завод "Фіолент"						
2009 р.	0,70	0,70	8	0,76	0,57	0,59
2010 р.	0,72	0,73	11	0,77	0,58	0,60
2011 р.	0,69	0,71	10	0,75	0,56	0,60
2012 р.	0,71	0,73	6	0,76	0,58	0,62
2013 р.	0,72	0,75	8	0,78	0,60	0,62
ПАТ "Дніпропетровський завод прокатних валків"						
2009 р.	0,72	0,7	12	0,6	0,6	0,6
2010 р.	0,74	0,75	14	0,6	0,62	0,64
2011 р.	0,75	0,75	10	0,62	0,62	0,65
2012 р.	0,75	0,6	13	0,63	0,58	0,65
2013 р.	0,76	0,6	11	0,63	0,57	0,64
ПАТ "Вовчанський агрегатний завод"						
2009 р.	0,58	0,60	5	0,47	0,48	0,50
2010 р.	0,55	0,62	5	0,45	0,47	0,50
2011 р.	0,56	0,65	8	0,46	0,49	0,50
2012 р.	0,55	0,64	7	0,48	0,46	0,50
2013 р.	0,58	0,64	6	0,44	0,50	0,50
ПАТ "Верхньодніпровський машинобудівний завод"						
2009 р.	0,62	0,50	4	0,50	0,40	0,49
2010 р.	0,63	0,54	5	0,52	0,41	0,50
2011 р.	0,64	0,54	8	0,54	0,41	0,54
2012 р.	0,64	0,55	5	0,56	0,40	0,52
2013 р.	0,65	0,55	6	0,57	0,42	0,54



Продовження табл. Л.1

1	2	3	4	5	6	7
ПАТ "Елміз"						
2009 р.	0,68	0,70	6	0,60	0,42	0,50
2010 р.	0,70	0,70	8	0,60	0,40	0,50
2011 р.	0,73	0,72	8	0,60	0,42	0,52
2012 р.	0,74	0,74	9	0,58	0,43	0,54
2013 р.	0,73	0,70	7	0,58	0,45	0,53
ПАТ "Маяк"						
2009 р.	0,7	0,68	4	0,55	0,54	0,5
2010 р.	0,72	0,63	6	0,56	0,56	0,47
2011 р.	0,73	0,62	7	0,54	0,56	0,49
2012 р.	0,75	0,61	4	0,53	0,53	0,49
2013 р.	0,74	0,6	2	0,535	0,52	0,48
ПАТ "Чернігівський завод радіоприладів "Чезара"						
2009 р.	0,5	0,52	3	0,4	0,4	0,4
2010 р.	0,52	0,46	4	0,38	0,38	0,41
2011 р.	0,54	0,48	5	0,37	0,39	0,43
2012 р.	0,55	0,5	2	0,42	0,4	0,44
2013 р.	0,53	0,51	3	0,43	0,41	0,42
ПАТ "Науково-виробниче акціонерне товариство "Вндікомпресормаш"						
2009 р.	0,58	0,59	6	0,48	0,40	0,45
2010 р.	0,60	0,60	6	0,50	0,43	0,48
2011 р.	0,64	0,58	7	0,53	0,44	0,50
2012 р.	0,62	0,58	5	0,53	0,43	0,50
2013 р.	0,61	0,57	5	0,51	0,42	0,48
ПАТ "Феодосійська суднобудівна компанія "Море"						
2009 р.	0,50	0,55	2	0,56	0,46	0,40
2010 р.	0,50	0,55	5	0,55	0,44	0,40
2011 р.	0,53	0,60	3	0,56	0,43	0,40
2012 р.	0,54	0,60	1	0,56	0,45	0,38
2013 р.	0,55	0,58	4	0,57	0,45	0,40
ПАТ "Хорольський механічний завод"						
2009 р.	0,65	0,70	9	0,56	0,57	0,60
2010 р.	0,64	0,70	7	0,55	0,56	0,62
2011 р.	0,67	0,74	10	0,56	0,58	0,65
2012 р.	0,66	0,73	12	0,57	0,60	0,65
2013 р.	0,68	0,75	14	0,58	0,60	0,66

Додаток М

Таблиця М.1

**Проблеми, що заважають реалізації стратегічних можливостей ІАМП (розроблено автором)**

Назва підприємства	Виробничі	Фінансові	Маркетингові	Інноваційно-організаційні	Ринкові	Соціальні	Зовнішньо-економічні	Інвестиційні
1	2	3	4	5	6	7	8	9
ПАТ «Азовзагальмаш»	–	+–	+	+–	–	+	–	–
ПАТ «Мотор Січ»	–	+	–	–	–	–	–	–
ПАТ «Дніпровагонмаш»	–	–	–	+–	–	+–	–	+
ПАТ «Луганськтепловоз»	+–	+–	–	+–	–	+–	–	+
ПАТ «Кременчуцький сталеливарний завод»	+	+	+–	+–	–	–	–	+
ПАТ «Турбоатом»	–	+	–	–	–	+–	–	+
ПАТ «Дизельний завод»	–	+	+	+–	+	+	+	+
ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш»	–	+	–	–	+	–	–	+
ПАТ «Норд»	+–	+	+	+	+–	+	–	+
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	+–	+	+–	+	+	+	+–	–
АТ «СКФ Україна» (публічне)	–	+	+	+–	+	–	–	+–
ПАТ «Автокраз»	–	+	–	+–	+	+	–	–
ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	–	+	–	+–	+	+–	+	+
ПАТ «ФЕД»	–	+	+	–	+	–	–	+
ПАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе»	–	+	+–	+–	–	+–	–	–
ДП «Луцький ремонтний завод «Мотор»	–	+	–	–	+	–	–	+
ПАТ «Гідросила»	–	+–	–	+–	+	+	–	+

Продовження табл. М.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»	+ -	+	+ -	+ -	+	+	-	-
ДП «АСЗ №1» АТ «АК «Богдан Моторс»	+ -	+	+	+	+	+	+	+
ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»	-	+	-	+ -	+	+	+	+
ПАТ «Завод «Фіолент»	-	+	+ -	+ -	+	+ -	+ -	+
ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків»	-	+	+ -	+ -	+	-	-	+
ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	-	-	-	-	+	+	+ -	+
ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	-	+	-	+ -	+	+ -	+	+
ПАТ «Елміз»	-	+	-	-	+	+ -	-	+
ПАТ «Маяк»	-	+	+ -	+ -	+	+	+	+
ПАТ «Чернігівський завод радіоприладів «Чезара»	-	+	+	+ -	+	+	+ -	+
ПАТ «Науково-виробниче акціонерне товариство «Вндікомпресормаш»	-	+	+ -	+ -	+	-	-	+
ПАТ «Феодосійська суднобудівна компанія «Море»	+ -	+ -	+ -	+ -	+	+ -	+ -	+
ПАТ «Хорольський механічний завод»	-	-	-	-	+	-	+	+

- + проблеми носять загальний характер;
- + - проблеми носять частковий характер;
- проблеми відсутні.

## Додаток Н

Таблиця Н.1

**Динаміка нерозподіленого прибутку досліджуваних машинобудівних підприємств, тис. грн.**

Назва підприємства	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.
ПАТ «Азовзагальмаш»	-204306	-260554	702472	-47155	-418063
ПАТ «Мотор Січ»	741229	1248028	1344161	1619469	1319191
ПАТ «Дніпровагонмаш»	-136885	314041	817869	822163	162882
ПАТ «Луганськтепловоз»	-157381	-7457	71824	38724	158283
ПАТ «Кременчуцький сталеливарний завод»	-45908	21367	-21465	-58681	-39903
ПАТ «Турбоатом»	125740	188780	427293	308862	582944
ПАТ «Дизельний завод»	-17804	-4820	16502	-4910	-37977
ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш»	51549	48827	98599	68587	177144
ПАТ «Норд»	180	-32362	-69568	-77802	-28305
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	35533	13940	32930	-37999	-171688
ПАТ «СКФ Україна» (публічне)	-45696	42282	36253	-1291	43580
ПАТ «Автокраз»	30942	10435	13455	15229	19578
ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	14890	69054	56464	82296	41738
ПАТ «ФЕД»	24657	17701	34189	21363	12862
ПАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе»	403254	92600	358	215210	-159997
ДП «Луцький ремонтний завод «Мотор»	17307	48576	44795	42945	35892
ПАТ «Гідросила»	510	6722	13544	13862	17351
ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»	2710	-13249	-2984	21962	33313
ДП «АСЗ №1» АТ «АК «Богдан Моторс»	-16884	-6318	-13334	-13539	-24761
ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»	-1787	7722	-1975	15912	10265
ПАТ «Завод «Фіолент» (АРК)	11406	15741	12546	18669	22509
ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків»	6563	5643	314	6309	-14308
ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	222289	11243	35065	26370	25288
ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	288	3672	9511	15994	12984
ПАТ «Елміз»	336	1027	4883	6961	5726
ПАТ «Маяк»	4312	15330	5731	1340	-7039
ПАТ «Чернігівський завод радіоприладів «Чезара»	-14285	-16792	-9953	-3939	-2
ПАТ «Науково-виробниче акціонерне товариство «Вндікомпресормаш»	2127	496	8910	2947	-14347
ПАТ «Феодосійська суднобудівна компанія «Море» (АРК)	-11061	-22354	11474	8421	123849
ПАТ «Хорольський механічний завод»	155556	12983	16415	21202	28890

## Додаток О

Таблиця О.1

**Рекомендовані стратегії відповідно до положення підприємств  
на матриці АДЛ [37]**

№ квадранту	Позиція підприємства	Прибуток	Грошовий потік	Інвестиції	Можливі стратегії
1	2	3	4	5	6
1	Слабка/спад	Відсутній	Збалансований	Відмова від інновації	Вихід з галузі (X*)
2	Міцна/спад	Мінімальна	Збалансований	Деінвестування або відмова	Вихід з ринку (DMQRW) або відмова від виробництва (X)
3	Помітна/спад	Помірна	Збалансований	Мінімальні або відмова від інвестування	Експлуатація ринкової ніші (BCLNPTUV), її утримання (CDNQU) або вихід з ринку (DMQRW)
4	Сильна/спад	Позитивна	Позитивний	Мінімальні реінвестиції	Утримання конкурентного положення (ACNUVW) або «збір урожаю» (DKMNQRVW) Утримання ринкової ніші (CDNQU)
5	Ведуча/спад	Позитивна	Позитивний	За необхідністю	Утримання конкурентного положення (ACNUVW)
6	Слабка/зрілість	Відсутній	Негативний або позитивний	Вибірочні або відмова від інвестування	Зсув (DLMNQRVW), оновлення продукції (DMOPQRU). Вихід з ринку (DMQRW), якщо неможливо довести життєздатність
7	Міцна/зрілість	Мінімальна	Збалансований	Мінімальне Реінвестування або відмова від інвестицій	Утримання ринкової ніші (CDNQU). Вихід з галузі (DMQRW)
8	Помітна/зрілість	Помірна	Позитивний	Мінімальне і /або вибіркоче реінвестування	Зростання частки ринку із збільшенням виробництва (ABCFGJNPTU). Пошук і захист ринкової ніші (AGIMRT)
9	Сильна/зрілість	Позитивна	Позитивний	Реінвестування за необхідності	Утримання конкурентного положення (ACNUVW). Зростання частки ринку із збільшенням виробництва (ABCFGJNPTU)

1	2	3	4	5	6
10	Ведуча/ зрілість	Позитивна	Позитивний	Реінвестування за необхідності	Утримання частки ринку (ABCFGHJNT). Утриман ня конкурентного поло – ження (ACNUV)
11	Слабка/ зростання	Відсутній	Негативний (позика) або збалан- сований	Вибіркові або відмова від інвестицій	Зсув (DLMNQRVW) або оновлення продукції (DMOPQRU). Вихід з ринку (X), якщо неможливо довести життєздатність
12	Міцна/ зростання	Відсутній	Негативний або збалан- сований	Вибіркові	Зосередження (GLT). Довести життєздатність (DELMPCR)
13	Помітна/ зростання	Мінімальна	Негативний (позика)	Вибіркові	Лідерство в цінах на важливому ринку (ACNUVW). Поступова диференціація продукції
14	Сильна/ зростання	Вірогідна	Вірогідна позика	З метою збіль- шення темпів зростання	Лідерство в цінах (ACNUVW). Швидке зростання частки ринку (BCEGLNOPT)
15	Ведуча/ зростання	Позитивна	Необовязково позитивний	Продовження інвестування	Лідерство в цінах (ACNNUVW). Утримання частки ринку (ACNUVW)
16	Слабка/ народжен- ня	Відсутній	Неативний (позика)	Вибіркові або відмова від інвестицій	Наздогнати конкурентів (DELMPOR), в іншому випадку вихід з галузі (DMQRW) або відмова від інвестування (DKQRS)
17	Міцна/ народження	Відсутній	Неативний (позика)	Вибіркові	Зосередження (GLT) або довести життєздатність
18	Помітна/ народження	Може бути відсутнім	Неативний (позика)	Вибіркові	Вибіркове придбання або швидке зростання частки ринку (BCEGLNOPTV)
19	Сильна/ народження	Може бути відсутнім	Неативний (позика)	Відповідно до вимог ринку	Поліпшити конкурентне положення (EIL). Швидке зростання частки ринку (BCEGLNOPTV)
20	Ведуча/ народження	Вірогідна	Неативний (позика)	З випереджен- ням вимог ринку	Збільшення частки ринку (BCEGLNOPTV). Поча - ток нового бізнесу (EIL)

## Додаток П

## Показники оцінки кризового стану ІАМП

Таблиця П.1

**Сутність та порядок розрахунку вибірових показників оцінки кризового стану підприємств (узагальнено автором)**

Показник	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
1	2	3
1. Коефіцієнт критичної ліквідності (проміжний коефіцієнт покриття)	Показує на скільки можливо буде погасити поточні зобов'язання, якщо положення стане дійсно критичним	(поточні активи – виробничі запаси)/поточні пасиви
2. Коефіцієнт покриття (коефіцієнт поточної ліквідності)	Показує ступінь покриття короткострокових зобов'язань оборотними активами	Оборотні активи / Поточні зобов'язання
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Характеризує норму грошових резервів	(кошти + короткострокові фінансові вклади)/ короткострокові зобов'язання
4. Коефіцієнт фінансової незалежності	Показує, яку частину у загальних вкладеннях у підприємство складає власний капітал	Власний капітал / Підсумок балансу
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	Показує, скільки позикових коштів залучило п-ство в розрахунку на 1 грн.	Власні кошти / Позикові кошти
6. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Показує, яка частина власного капіталу використана для фінансування поточної діяльності	Власні кошти / Власний капітал
7. Коефіцієнт структури покриття довготермінових вкладів	Показує скільки довгострокових зобов'язань покриті необоротними активами	Довгострокові зобов'язання / необоротні активи
8. Коефіцієнт фінансового левериджу (фінансового ризику)	Показує скільки довгострокових зобов'язань припадає на 1 джерело власних коштів	Довгострокові зобов'язання / необоротні активи
9. Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	Показує рівень залежності від зовнішніх кредиторів, ступінь фінансової надійності підприємства	Власний капітал / (Власний капітал + Довгострокові зобов'язання)
10. Коефіцієнт довгострокового залучення позичкових засобів	Характеризує структуру капіталу	довгостр. зобов'язання / (довгостр. зобов'язання + власний капітал)
11. Чиста рентабельність активів	Показує, скільки прибутку припадає на 1 грн. активів	Чистий прибуток / вартість активів підприємства
12. Чиста рентабельність власного капіталу	Показує величину прибутку в розрахунку на 1 грн. капіталу власників	Чистий прибуток / власний капітал

## Продовження табл. П.1

1	2	3
13. Операційна рентабельність продажу	Характеризує суму чистого прибутку на 1 реалізованої продукції	(Чистий прибуток / виручка від реалізації продукції) $\times 100$
14. Показник рентабельності капіталу підприємства	Характеризує ефективність використання капіталу підприємства	(Чистий прибуток / власний капітал) $\times 100$
15. Рентабельність товару, %	Характеризує ступінь прибутковості виробництва товару	(Чистий прибуток / Собівартість реалізованої продукції) $\times 100$
16. Коефіцієнт обіговості активів	Характеризує ефективність використання підприємством усіх наявних ресурсів	Чистий дохід від реалізації / розмір активів
17. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Характеризує ефективність використання оборотних коштів. Відповідає часу, протягом якого оборотні кошти проходять всі стадії виробництва і реалізації.	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів
18. Коефіцієнт обіговості запасів	Показує швидкість обороту запасів для забезпечення виконання завдання з реалізації ГП	Собівартість реалізованої продукції / сер. розмір запасів
19. Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості	Показує швидкість обертання дебіторської заборгованості підприємства за певний період	Чистий дохід від реалізації / сер. вел. дебіторської заборгованості
20. Коефіцієнт обіговості кредиторської заборгованості	Показує швидкість обертання кредиторської заборгованості підприємства за певний період	Чистий дохід від реалізації / сер. вел. кредиторської заборгованості
21. Коефіцієнт мобільності активів	Показує співвідношення між наявними оборотними засобами та необоротними активами	Оборотні активи / необоротні активи
22. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Показує швидкість оборотності власного капіталу за визначений період часу	Чистий дохід від реалізації / власний капітал
23. Коефіцієнт окупності активів	Показує за скільки часу взмозі окупитись придбані та наявні активи підприємства	Сума активів / Чистий дохід від реалізації
24. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	Показує ступінь забезпеченості підприємства власними оборотними засобами	(Оборотні активи – поточні зобов'язання) / оборотні активи
25. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	Показує частку коротко- і довгострокових зобов'язань підприємства в загальному капіталі	(Довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання) / Підсумок балансу









## Матриця коефіцієнтів парної кореляції індикаторів

Ситуація/Індикатор	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I21	I22	I23	I24	I25
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
I1	1,0000	0,9997	0,4743	0,1749	0,2164	-0,0111	0,0735	-0,0110	0,0092	-0,0093	0,0921	0,0325	0,0492	0,0218	0,0132	0,0990	0,0480	0,2043	-0,0106	0,0237	-0,0311	-0,0129	-0,0225	0,1822	-0,1479
I2	0,9997	1,0000	0,4739	0,1829	0,2310	-0,0132	0,0707	-0,0134	0,0112	-0,0112	0,0942	0,0323	0,0517	0,0209	0,0131	0,0978	0,0502	0,1961	-0,0111	0,0222	-0,0331	-0,0146	-0,0242	0,1923	-0,1579
I3	0,4743	0,4739	1,0000	0,3253	0,3778	-0,0390	-0,0848	-0,0672	0,0668	-0,0663	0,2871	0,0910	0,0246	0,0497	0,0342	-0,0708	0,0947	0,0901	-0,0304	0,4563	0,1543	-0,0453	0,1877	0,3683	-0,3281
I4	0,1749	0,1829	0,3253	1,0000	0,4015	0,0507	-0,4136	-0,1777	0,2003	-0,1994	0,3527	0,1541	0,3740	0,2092	0,1477	-0,0992	0,1977	0,0259	0,0324	0,1625	-0,0827	-0,0597	-0,2198	0,6279	-0,8305
I5	0,2164	0,2310	0,3778	0,4015	1,0000	-0,0276	-0,0756	-0,0500	0,0549	-0,0550	0,1122	0,0384	0,1170	0,0300	0,0322	-0,1155	0,1180	-0,0893	-0,0256	0,0261	-0,0852	-0,0485	-0,0400	0,3915	-0,4001
I6	-0,0111	-0,0132	-0,0390	0,0507	-0,0276	1,0000	0,1790	0,7072	0,0828	-0,0829	0,0795	0,7273	0,1140	0,5045	0,0382	0,1552	0,1536	0,1309	0,0087	-0,0053	-0,0095	0,8770	-0,1038	-0,0372	0,0598
I7	0,0735	0,0707	-0,0848	-0,4136	-0,0756	0,1790	1,0000	0,4746	-0,3227	0,3221	-0,1203	0,0403	-0,0242	0,1195	0,0957	0,0121	-0,0686	-0,0610	-0,0597	-0,0832	-0,0034	0,0486	-0,0379	-0,0295	0,3226
I8	-0,0110	-0,0134	-0,0672	-0,1777	-0,0500	0,7072	0,4746	1,0000	-0,0598	0,0594	-0,0177	0,5496	0,0006	0,3937	0,0346	-0,0843	-0,0045	-0,0392	-0,0301	-0,0410	-0,1056	0,6772	-0,0181	-0,0043	0,1298
I9	0,0092	0,0112	0,0668	0,2003	0,0549	0,0828	-0,3227	-0,0598	1,0000	-1,0000	0,0786	0,0699	0,0183	0,0043	-0,0079	0,0314	0,0962	0,0193	0,0246	0,0347	0,0081	0,0550	0,0287	0,1017	-0,2153
I10	-0,0093	-0,0112	-0,0663	-0,1994	-0,0550	-0,0829	0,3221	0,0594	-1,0000	1,0000	-0,0785	-0,0698	-0,0182	-0,0043	0,0079	-0,0313	-0,0963	-0,0192	-0,0237	-0,0341	-0,0075	-0,0551	-0,0289	-0,1014	0,2147
I11	0,0921	0,0942	0,2871	0,3527	0,1122	0,0795	-0,1203	-0,0177	0,0786	-0,0785	1,0000	0,4063	0,5728	0,2786	0,3420	0,0559	0,0591	-0,0289	0,1005	0,1339	0,1729	0,0429	-0,0540	0,3092	-0,2809
I12	0,0325	0,0323	0,0910	0,1541	0,0384	0,7273	0,0403	0,5496	0,0699	-0,0698	0,4063	1,0000	0,2331	0,6463	0,1358	0,1104	0,1190	0,0743	0,0464	0,0411	0,0899	0,6875	-0,0261	0,1153	-0,0450
I13	0,0492	0,0517	0,0246	0,3740	0,1170	0,1140	-0,0242	0,0006	0,0183	-0,0182	0,5728	0,2331	1,0000	0,1642	0,3749	0,1207	0,1429	0,0684	0,0254	0,0840	0,0268	0,0306	-0,8108	0,3254	-0,3249
I14	0,0218	0,0209	0,0497	0,2092	0,0300	0,5045	0,1195	0,3937	0,0043	-0,0043	0,2786	0,6463	0,1642	1,0000	0,5642	0,0564	0,1162	0,0764	0,0277	0,0240	-0,0058	0,4551	-0,0167	0,0934	-0,0585
I15	0,0132	0,0131	0,0342	0,1477	0,0322	0,0382	0,0957	0,0346	-0,0079	0,0079	0,3420	0,1358	0,3749	0,5642	1,0000	-0,0341	-0,0129	-0,0254	0,0011	0,0346	-0,0251	-0,0047	-0,2073	0,1744	-0,1372
I16	0,0990	0,0978	-0,0708	-0,0992	-0,1155	0,1552	0,0121	-0,0843	0,0314	-0,0313	0,0559	0,1104	0,1207	0,0564	-0,0341	1,0000	0,2533	0,4805	0,1622	-0,0023	0,1529	0,3072	-0,2292	-0,1560	0,1708
I17	0,0480	0,0502	0,0947	0,1977	0,1180	0,1536	-0,0686	-0,0045	0,0962	-0,0963	0,0591	0,1190	0,1429	0,1162	-0,0129	0,2533	1,0000	0,1033	0,0124	-0,0147	0,1112	0,0940	-0,1690	0,2384	-0,2309
I18	0,2043	0,1961	0,0901	0,0259	-0,0893	0,1309	-0,0610	-0,0392	0,0193	-0,0192	-0,0289	0,0743	0,0684	0,0764	-0,0254	0,4805	0,1033	1,0000	0,0119	0,0072	-0,1034	0,1751	-0,1482	-0,2712	0,1121
I19	-0,0106	-0,0111	-0,0304	0,0324	-0,0256	0,0087	-0,0597	-0,0301	0,0246	-0,0237	0,1005	0,0464	0,0254	0,0277	0,0011	0,1622	0,0124	0,0119	1,0000	-0,0047	0,6154	0,0127	-0,0199	0,0244	0,0009
I20	0,0237	0,0222	0,4563	0,1625	0,0261	-0,0053	-0,0832	-0,0410	0,0347	-0,0341	0,1339	0,0411	0,0840	0,0240	0,0346	-0,0023	-0,0147	0,0072	-0,0047	1,0000	0,1756	-0,0180	-0,0215	0,1604	-0,1522
I21	-0,0311	-0,0331	0,1543	-0,0827	-0,0852	-0,0095	-0,0034	-0,1056	0,0081	-0,0075	0,1729	0,0899	0,0268	-0,0058	-0,0251	0,1529	0,1112	-0,1034	0,6154	0,1756	1,0000	-0,0150	0,0471	0,1382	0,1353
I22	-0,0129	-0,0146	-0,0453	-0,0597	-0,0485	0,8770	0,0486	0,6772	0,0550	-0,0551	0,0429	0,6875	0,0306	0,4551	-0,0047	0,3072	0,0940	0,1751	0,0127	-0,0180	-0,0150	1,0000	-0,0416	-0,1310	0,1258
I23	-0,0225	-0,0242	0,1877	-0,2198	-0,0400	-0,1038	-0,0379	-0,0181	0,0287	-0,0289	-0,0540	-0,0261	-0,8108	-0,0167	-0,2073	-0,2292	-0,1690	-0,1482	-0,0199	-0,0215	0,0471	-0,0416	1,0000	-0,1555	0,1990
I24	0,1822	0,1923	0,3683	0,6279	0,3915	-0,0372	-0,0295	-0,0043	0,1017	-0,1014	0,3092	0,1153	0,3254	0,0934	0,1744	-0,1560	0,2384	-0,2712	0,0244	0,1604	0,1382	-0,1310	-0,1555	1,0000	-0,8215
I25	-0,1479	-0,1579	-0,3281	-0,8305	-0,4001	0,0598	0,3226	0,1298	-0,2153	0,2147	-0,2809	-0,0450	-0,3249	-0,0585	-0,1372	0,1708	-0,2309	0,1121	0,0009	-0,1522	0,1353	0,1258	0,1990	-0,8215	1,0000



## Стандартизація значень відібраних індикаторів

Ситуація/Індикатор	I2	I3	I4	I5	I7	I8	I9	I11	I15	I16	I17	I18	I21	I22	I23	I24
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
2009 (1)	-0,191	-0,352	-1,625	-0,369	-0,657	-0,315	0,264	-0,519	-0,270	-0,416	-0,907	1,235	-0,152	-0,648	-0,128	-1,583
2010 (1)	-0,178	-0,352	-1,715	-0,357	2,135	-1,258	-11,138	-0,485	-0,222	0,553	-0,618	0,386	0,615	-0,884	-0,183	-0,841
2011 (1)	-0,183	-0,317	-1,203	-0,343	0,421	8,018	-0,793	0,213	-0,118	1,436	-0,118	0,544	-0,345	10,221	-0,201	-1,190
2012 (1)	-0,195	-0,329	-3,102	-0,380	2,107	-0,638	0,972	-0,319	-0,190	3,349	0,530	0,745	0,158	-0,632	-0,217	-2,664
2013 (1)	-0,199	-0,341	-4,188	-0,415	3,904	-0,689	1,193	-0,984	-0,238	2,647	0,796	1,036	-0,009	-0,447	-0,212	-0,753
2009 (2)	-0,110	-0,305	0,576	-0,211	-0,187	-0,239	0,171	0,346	0,098	-0,319	-0,704	-0,556	-0,257	-0,133	-0,138	0,360
2010 (2)	-0,106	-0,294	0,636	-0,174	-0,270	-0,256	0,183	0,412	0,194	-0,416	-0,478	-0,651	-0,175	-0,144	-0,128	0,633
2011 (2)	-0,093	-0,317	0,636	-0,176	-0,602	-0,298	0,241	0,279	0,186	-0,549	-0,126	-0,819	-0,446	-0,156	-0,112	0,644
2012 (2)	-0,066	-0,294	0,757	-0,116	-0,547	-0,298	0,241	0,213	0,098	-0,573	0,507	-0,776	-0,401	-0,162	-0,109	0,732
2013 (2)	0,008	-0,153	0,878	0,116	0,144	-0,188	0,113	0,080	0,034	-0,633	1,366	-0,792	-0,358	-0,170	-0,098	1,070
2009 (3)	-0,155	-0,259	-0,449	-0,330	-0,602	-0,307	0,252	-1,084	-0,494	-0,694	-0,899	-0,812	2,013	-0,080	-0,087	-0,218
2010 (3)	-0,122	-0,188	0,154	-0,287	-0,409	-0,307	0,252	0,811	-0,054	1,872	-0,353	-0,110	3,382	0,143	-0,206	0,306
2011 (3)	-0,103	-0,352	0,365	-0,266	-0,630	-0,307	0,264	1,243	0,042	1,787	0,093	-0,018	7,598	0,088	-0,205	0,491
2012 (3)	0,037	0,046	1,089	-0,106	-0,132	-0,298	0,241	1,210	0,058	1,400	0,897	-0,043	2,098	-0,036	-0,200	0,863
2013 (3)	0,750	0,222	1,541	2,400	-0,049	-0,298	0,241	0,080	-0,070	-0,452	1,780	-0,351	2,232	-0,174	-0,124	1,474
2009 (4)	-0,190	-0,352	-1,354	-0,354	-0,077	-2,354	-1,733	-1,449	-0,438	0,069	-1,024	-0,472	-0,459	-2,394	-0,165	-1,955
2010 (4)	-0,181	-0,352	-1,354	-0,357	0,006	-1,683	-2,790	-0,286	-0,190	0,190	-0,704	-0,310	0,086	-2,556	-0,171	-1,223
2011 (4)	-0,180	-0,352	-1,022	-0,351	-0,602	-0,060	-0,003	0,113	-0,142	1,727	-0,064	0,880	-0,730	2,140	-0,205	-1,179
2012 (4)	-0,174	-0,294	-0,087	-0,290	-0,298	-0,162	0,090	-0,186	-0,158	-0,101	0,569	-0,234	-0,616	-0,048	-0,155	-0,874
2013 (4)	-0,159	-0,341	-0,057	-0,221	-0,104	-0,298	0,067	0,013	-0,134	0,492	3,857	0,941	-0,388	0,030	-0,182	0,579
2009 (5)	-0,163	-0,352	-0,208	-0,303	-0,132	-0,137	0,067	-0,319	-0,270	-1,045	-0,603	-0,442	-0,342	-0,170	0,054	-0,481
2010 (5)	-0,183	-0,259	0,305	-0,263	-0,547	-0,273	0,206	-0,186	-0,166	-0,161	-0,196	0,473	-0,747	-0,101	-0,150	-1,376
2011 (5)	-0,172	-0,188	0,878	-0,140	-0,657	-0,315	0,264	-0,319	-0,198	0,347	0,061	0,885	-0,809	-0,098	-0,176	-0,797
2012 (5)	-0,178	-0,352	-0,389	-0,314	-0,657	-0,315	0,264	-0,519	-0,222	1,206	-0,009	0,130	-0,668	0,257	-0,197	-1,048
2013 (5)	-0,170	-0,352	-0,328	-0,314	-0,657	-0,315	0,264	-0,485	-0,198	0,771	-0,298	0,407	-0,750	0,156	-0,189	-0,601
2009 (6)	-0,107	-0,352	0,908	-0,153	-0,630	-0,307	0,252	0,047	0,034	-0,827	-0,907	-0,833	-0,482	-0,185	-0,053	0,459
2010 (6)	-0,100	-0,282	0,908	-0,158	-0,630	-0,307	0,264	0,113	0,082	-0,706	-0,720	-0,913	-0,394	-0,176	-0,085	0,524
2011 (6)	-0,106	-0,153	0,757	-0,205	-0,630	-0,307	0,264	0,346	0,338	-0,730	-0,275	-0,947	-0,156	-0,174	-0,078	0,469
2012 (6)	-0,128	-0,083	0,305	-0,275	-0,657	-0,315	0,264	0,080	0,122	-0,900	0,202	-0,975	0,596	-0,175	-0,028	0,240
2013 (6)	-0,109	0,233	0,516	-0,135	-0,657	-0,315	0,264	0,279	0,306	-0,851	1,264	-0,987	0,788	-0,178	-0,042	0,994
2009 (7)	-0,145	-0,352	-0,751	-0,279	2,411	1,503	-0,526	-0,652	-0,551	-1,106	-1,063	-0,969	-0,175	-0,127	0,120	-0,033
2010 (7)	-0,148	-0,352	-0,901	-0,317	4,236	1,426	-0,514	-0,352	-0,190	1,787	-0,712	0,415	1,389	1,342	-0,205	-0,087
2011 (7)	-0,171	-0,282	-0,901	-0,349	-0,547	-0,264	0,206	-0,086	-0,166	3,179	0,014	0,490	0,769	2,002	-0,216	-0,764
2012 (7)	-0,172	-0,317	-0,841	-0,346	-0,574	-0,281	0,218	-0,319	-0,190	4,825	1,881	2,708	0,315	2,217	-0,222	-0,808
2013 (7)	-0,169	-0,352	-1,354	-0,367	-0,657	-0,315	0,264	-0,884	-0,366	-0,404	1,249	-0,811	-0,084	-1,569	-0,129	0,426
2009 (8)	-0,116	-0,188	0,124	-0,248	0,891	-0,086	0,020	0,312	0,002	-0,222	-0,938	-0,064	0,285	-0,089	-0,147	0,382
2010 (8)	-0,165	-0,341	-0,751	-0,338	0,117	-0,060	-0,003	-0,120	-0,014	-1,021	-0,837	-0,874	0,651	-0,098	0,040	-0,546
2011 (8)	-0,170	-0,294	-0,449	-0,322	-0,243	-0,154	0,078	0,047	-0,078	-0,270	-0,314	-0,778	-0,276	0,000	-0,143	-0,721
2012 (8)	-0,166	-0,329	0,124	-0,285	-0,519	-0,273	0,206	-0,053	-0,110	-0,295	-0,095	-0,649	-0,541	-0,098	-0,140	-0,568
2013 (8)	-0,161	-0,294	0,335	-0,182	-0,630	-0,307	0,252	0,213	0,026	-0,464	2,451	-0,631	-0,538	-0,132	-0,123	0,568

Продовження табл. Р.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
2009 (9)	-0,181	-0,352	0,214	-0,285	-0,630	-0,307	0,264	-0,253	-0,174	0,819	-0,275	1,212	-0,691	0,016	-0,190	-1,256
2010 (9)	-0,191	-0,352	0,244	-0,280	-0,630	-0,307	0,264	-0,519	-0,214	1,690	-0,009	4,724	-0,766	0,102	-0,204	-2,031
2011 (9)	-0,191	-0,352	-0,479	-0,332	-0,657	-0,315	0,264	-0,685	-0,246	1,037	-0,126	4,222	-0,629	0,280	-0,195	-1,966
2012 (9)	-0,202	-0,352	-0,931	-0,349	-0,657	-0,315	0,264	-0,785	-0,270	0,879	-0,157	0,766	-0,691	0,950	-0,191	-3,396
2013 (9)	-0,203	-0,352	-1,112	-0,351	-0,602	-0,086	0,009	-0,419	-0,214	0,456	-0,025	0,314	-0,704	2,413	-0,180	-1,147
2009 (10)	-0,128	-0,352	-0,570	-0,198	2,135	1,401	-0,514	-0,053	-0,102	-0,428	-0,462	-0,257	-0,499	0,007	-0,127	0,240
2010 (10)	-0,128	-0,341	-0,630	-0,208	2,356	1,588	-0,537	-0,186	-0,158	-0,161	-0,290	-0,271	-0,456	0,099	-0,151	0,240
2011 (10)	-0,143	-0,352	-0,630	-0,234	1,886	1,426	-0,514	-0,120	-0,142	-0,137	-0,134	-0,254	-0,508	0,108	-0,153	0,000
2012 (10)	-0,148	-0,352	-0,148	-0,116	0,946	0,602	-0,340	-0,352	-0,230	-0,682	0,069	-0,829	-0,753	-0,121	-0,089	-0,087
2013 (10)	-0,166	-0,352	-0,570	-0,076	1,167	1,290	-0,491	-0,652	-0,478	-1,033	-0,189	-0,865	-0,724	-0,138	0,049	0,459
2009 (11)	-0,131	-0,083	-0,600	-0,300	0,780	0,849	-0,409	-0,751	-0,358	-0,573	-0,868	-0,306	-0,636	-0,013	-0,108	0,218
2010 (11)	-0,051	-0,352	0,214	0,042	1,250	0,296	-0,224	0,047	-0,086	-0,246	-0,368	-0,400	-0,593	-0,101	-0,145	0,808
2011 (11)	-0,143	-0,341	0,697	-0,132	-0,574	-0,298	0,241	-0,020	-0,134	0,190	0,007	-0,098	-0,466	-0,098	-0,171	0,393
2012 (11)	-0,063	-0,165	0,455	-0,069	0,531	-0,035	-0,026	-0,286	-0,184	0,286	0,889	-0,110	-0,479	-0,068	-0,174	0,753
2013 (11)	-0,116	0,011	0,878	0,111	-0,436	-0,264	0,206	-0,020	-0,126	0,093	2,803	-0,128	-0,613	-0,117	-0,166	0,961
2009 (12)	-0,159	-0,352	-0,479	-0,311	0,587	0,110	-0,119	-0,219	-0,102	-1,348	-1,110	-0,730	-0,067	-0,215	1,421	-0,349
2010 (12)	-0,168	-0,352	-0,509	-0,314	0,283	0,118	-0,131	-0,219	-0,166	-1,299	-0,985	-0,466	-0,325	-0,201	0,640	-0,622
2011 (12)	-0,182	-0,352	-0,811	-0,343	0,310	0,619	-0,340	-0,219	-0,158	-1,251	-0,985	-0,431	-0,502	-0,166	0,420	-1,190
2012 (12)	-0,183	-0,352	-0,781	-0,322	0,283	0,568	-0,328	-0,219	-0,166	-1,251	-1,009	-0,211	-0,551	-0,171	0,416	-1,310
2013 (12)	-0,184	-0,352	-0,751	-0,279	0,283	0,602	-0,340	-0,219	-0,158	-1,227	-0,931	-0,377	-0,606	-0,167	0,354	0,033
2009 (13)	-0,110	-0,352	0,847	-0,174	-0,602	-0,307	0,252	-0,053	-0,134	0,311	0,397	-0,326	-0,417	-0,097	-0,175	0,437
2010 (13)	0,511	0,058	1,209	1,831	0,061	-0,162	0,090	0,213	-0,038	0,286	0,210	-0,177	-0,652	-0,118	-0,174	1,365
2011 (13)	-0,004	-0,305	1,420	0,243	-0,657	-0,315	0,264	0,113	-0,070	0,274	0,202	-0,351	-0,652	-0,128	-0,173	0,961
2012 (13)	1,877	0,175	1,571	6,000	-0,436	-0,273	0,206	0,213	0,002	0,020	0,405	-0,268	-0,662	-0,148	-0,162	1,474
2013 (13)	1,324	3,290	1,601	8,172	-0,409	-0,273	0,206	-0,020	-0,014	-0,827	-0,064	-0,471	-0,610	-0,196	-0,050	1,496
2009 (14)	-0,165	-0,282	-0,117	-0,303	-0,187	-0,230	0,160	0,346	-0,086	1,170	-0,571	3,945	0,011	0,137	-0,196	-0,524
2010 (14)	-0,185	-0,352	-0,148	-0,311	-0,547	-0,273	0,218	0,047	-0,118	0,456	-0,517	0,917	-0,593	0,047	-0,180	-1,518
2011 (14)	-0,188	-0,329	-0,238	-0,306	-0,326	-0,145	0,067	0,113	-0,086	0,250	-0,189	0,693	-0,688	0,037	-0,172	-1,725
2012 (14)	-0,183	-0,352	-0,178	-0,304	-0,436	-0,205	0,125	-0,053	-0,126	0,044	0,241	-0,217	-0,649	-0,012	-0,163	-1,365
2013 (14)	-0,183	-0,341	-0,148	-0,253	-0,436	-0,213	0,136	-0,153	-0,150	-0,174	0,553	-0,245	-0,642	-0,047	-0,150	0,087
2009 (15)	-0,139	-0,317	-0,328	-0,285	2,964	0,212	-0,177	0,113	-0,006	-0,319	-0,243	-0,264	0,893	-0,034	-0,138	0,065
2010 (15)	-0,140	-0,341	-0,479	-0,288	2,466	0,186	-0,166	-0,186	-0,126	-0,876	-0,657	-0,455	0,759	-0,113	-0,036	0,065
2011 (15)	-0,149	-0,352	-0,238	-0,298	0,780	-0,060	-0,003	-0,219	-0,182	-0,452	-0,314	-0,143	0,387	-0,074	-0,125	-0,098
2012 (15)	-0,149	-0,352	-0,389	-0,324	-0,519	-0,281	0,218	-0,086	-0,102	-0,428	-0,032	-0,138	0,383	-0,040	-0,127	-0,109
2013 (15)	-0,161	-0,341	-0,509	-0,288	0,200	-0,077	0,009	-0,386	-0,189	-0,779	-0,548	-0,360	0,295	-0,088	-0,066	0,579
2009 (16)	0,037	0,608	0,998	0,732	-0,657	-0,315	0,264	-0,086	0,034	-0,779	-0,532	-0,957	-0,469	-0,183	-0,065	1,299
2010 (16)	0,052	0,854	1,119	0,751	-0,657	-0,315	0,264	0,180	0,298	-0,791	-0,517	-0,965	-0,420	-0,187	-0,064	1,310
2011 (16)	0,129	0,971	1,149	0,743	-0,630	-0,307	0,264	0,213	0,298	-0,851	-0,720	-0,999	0,109	-0,191	-0,045	1,354
2012 (16)	0,206	0,022	1,058	1,052	0,808	-0,162	0,090	0,113	0,050	-0,549	-0,462	-0,947	0,050	-0,169	-0,112	1,387
2013 (16)	-0,046	0,456	0,938	0,167	-0,160	-0,256	0,183	0,013	0,106	-0,779	-0,618	-1,011	-0,084	-0,182	-0,065	1,179

Продовження табл. Р.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
2009 (17)	-0,166	-0,352	0,636	-0,227	-0,657	-0,315	0,264	-0,219	-0,181	-0,077	-0,087	2,153	-0,704	-0,115	-0,157	-0,568
2010 (17)	-0,150	-0,352	0,787	-0,166	-0,492	-0,264	0,194	-0,153	-0,150	-0,174	-0,290	1,570	-0,708	-0,131	-0,150	-0,120
2011 (17)	-0,129	-0,352	0,938	-0,152	-0,657	-0,315	0,264	-0,086	-0,134	-0,198	-0,017	1,775	-0,632	-0,141	-0,148	0,218
2012 (17)	-0,163	-0,352	0,878	-0,174	-0,657	-0,315	0,264	-0,086	-0,134	-0,282	0,288	0,933	-0,753	-0,143	-0,142	-0,481
2013 (17)	-0,161	-0,352	0,998	0,098	-0,657	-0,315	0,264	-0,053	-0,118	-0,343	-0,009	0,986	-0,776	-0,153	-0,135	0,568
2009 (18)	-0,141	-0,352	-0,720	-0,171	1,941	2,301	-0,607	-0,219	-0,158	-0,997	-0,712	-0,230	-0,659	-0,098	0,020	0,044
2010 (18)	-0,131	-0,352	-0,931	-0,185	2,632	4,400	-0,723	-0,352	-0,254	-0,936	-0,353	-0,142	-0,567	0,016	-0,010	0,196
2011 (18)	-0,123	-0,282	-0,962	-0,253	1,057	2,420	-0,618	-0,286	-0,198	-0,863	-0,306	-0,421	-0,557	0,089	-0,039	0,295
2012 (18)	0,006	-0,223	-0,901	-0,213	0,227	0,721	-0,375	-0,120	-0,038	-0,694	-0,032	-0,697	-0,499	0,105	-0,086	0,983
2013 (18)	-0,056	0,327	-0,781	0,206	2,715	3,584	-0,688	-0,020	-0,006	-0,682	0,749	-0,650	-0,672	0,026	-0,089	0,917
2009 (19)	-0,131	-0,352	-1,655	-0,378	-0,657	-0,315	0,264	-0,718	-0,414	-0,633	-1,212	-0,968	-0,032	-0,529	-0,098	-0,229
2010 (19)	-0,184	-0,223	-1,625	-0,377	-0,657	-0,315	0,264	-0,352	-0,214	0,056	-1,173	-0,122	0,824	-0,837	-0,164	0,044
2011 (19)	-0,184	-0,352	-1,776	-0,383	-0,132	-0,434	0,450	-0,452	-0,246	-0,174	-1,173	-0,925	1,291	-0,599	-0,150	0,065
2012 (19)	-0,185	-0,352	-1,866	-0,386	-0,243	-0,409	0,415	-0,452	-0,230	-0,077	-1,165	-0,872	0,899	-0,565	-0,157	-0,011
2013 (19)	-0,193	-0,352	-2,258	-0,399	-0,326	-0,383	0,369	-0,618	-0,278	-0,113	-1,165	-0,632	0,197	-0,429	-0,154	-0,349
2009 (20)	-0,146	-0,270	-0,419	-0,303	1,333	0,110	-0,119	-0,352	-0,214	-0,040	-0,704	-0,132	0,465	0,034	-0,159	-0,055
2010 (20)	-0,130	-0,352	0,425	-0,263	-0,657	-0,315	0,264	0,312	-0,102	1,775	-0,501	0,181	0,053	0,077	-0,205	0,218
2011 (20)	-0,114	-0,341	0,154	-0,243	1,029	-0,069	0,009	-0,386	-0,214	0,347	-0,048	-0,318	0,272	-0,026	-0,176	0,393
2012 (20)	-0,162	-0,352	0,395	-0,197	-0,077	-0,111	-0,073	0,312	-0,094	1,509	1,186	0,250	-0,724	0,056	-0,202	-0,426
2013 (20)	-0,147	-0,259	0,546	-0,021	-0,215	-0,188	0,113	0,080	-0,110	0,371	1,186	0,328	-0,655	-0,070	-0,177	0,742
2009 (21)	0,036	-0,352	1,300	0,125	-0,602	-0,307	0,252	0,146	-0,110	0,831	-0,329	-0,020	-0,378	-0,088	-0,190	1,048
2010 (21)	-0,070	-0,259	0,908	-0,148	-0,574	-0,307	0,252	0,146	-0,094	0,407	-0,017	-0,307	-0,041	-0,093	-0,179	0,721
2011 (21)	-0,073	-0,352	0,878	-0,163	-0,630	-0,307	0,264	0,013	-0,118	0,214	0,038	-0,300	0,053	-0,106	-0,171	0,699
2012 (21)	-0,054	-0,212	0,938	-0,137	-0,630	-0,307	0,264	0,146	-0,078	0,226	0,155	-0,328	0,164	-0,110	-0,171	0,797
2013 (21)	-0,042	0,163	1,028	0,119	-0,630	-0,307	0,264	0,180	-0,078	0,153	0,866	-0,372	0,246	-0,119	-0,169	1,190
2009 (22)	-0,110	-0,352	-0,148	-0,132	1,499	0,568	-0,328	-0,086	10,393	-0,730	-0,618	-0,251	-0,561	-0,129	-0,077	0,437
2010 (22)	-0,153	-0,352	-0,238	-0,267	0,697	0,203	-0,177	-0,120	3,652	-0,307	-0,236	-0,098	-0,446	-0,052	-0,140	-0,208
2011 (22)	-0,158	-0,352	0,184	-0,217	0,172	-0,001	-0,049	-0,219	0,874	0,819	0,053	-0,010	-0,668	0,023	-0,190	-0,306
2012 (22)	-0,133	-0,352	0,244	-0,139	0,531	0,118	-0,131	-0,086	0,346	0,371	0,069	0,040	-0,672	-0,035	-0,177	0,175
2013 (22)	-0,168	-0,352	-0,148	-0,087	0,531	0,313	-0,235	-0,618	-0,294	-0,270	0,671	-0,497	-0,721	-0,062	-0,142	0,459
2009 (23)	0,408	-0,352	1,511	0,817	-0,464	-0,298	0,241	7,925	2,636	-0,028	-0,275	-0,318	-0,208	-0,150	-0,159	1,332
2010 (23)	0,248	0,620	1,511	0,489	-0,657	-0,307	0,264	0,113	-0,078	0,008	-0,267	-0,300	-0,179	-0,147	-0,161	1,267
2011 (23)	0,094	0,550	1,300	0,220	-0,326	-0,273	0,206	0,512	0,146	-0,137	0,171	0,048	-0,276	-0,149	-0,152	1,136
2012 (23)	0,023	0,315	1,239	0,930	-0,243	-0,196	0,125	-0,020	0,034	-0,851	0,866	-0,636	-0,806	-0,193	-0,043	1,015
2013 (23)	0,272	2,435	1,450	4,790	-0,381	-0,239	0,171	-0,020	-0,294	-0,912	1,030	-0,338	-0,802	-0,199	-0,021	1,408
2009 (24)	-0,144	-0,352	0,425	-0,261	-0,630	-0,307	0,252	-0,219	-0,166	-0,391	-0,954	-0,649	-0,345	-0,131	-0,131	-0,011
2010 (24)	-0,128	-0,352	0,365	-0,256	-0,326	-0,264	0,194	0,113	-0,126	1,327	-0,626	0,184	-0,005	0,044	-0,199	0,240
2011 (24)	-0,137	-0,282	0,184	-0,288	-0,657	-0,315	0,264	0,312	-0,126	2,792	0,100	0,003	0,488	0,244	-0,213	0,109
2012 (24)	-0,075	-0,024	-0,027	-0,013	-0,657	-0,315	0,264	0,346	-0,078	0,771	1,803	-0,511	0,328	0,060	-0,189	1,114
2013 (24)	-0,014	0,210	1,119	0,188	-0,547	-0,307	0,252	0,678	-0,046	1,327	3,943	-0,412	0,129	-0,044	-0,199	1,212



Продовження табл. Р.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
2009 (25)	-0,143	-0,352	0,727	-0,206	-0,657	-0,315	0,264	-0,219	-0,174	-0,972	-1,126	1,257	-0,593	-0,194	0,013	0,011
2010 (25)	-0,131	-0,329	0,486	-0,255	-0,657	-0,315	0,264	-0,219	-0,158	-0,851	-1,017	1,281	-0,123	-0,177	-0,042	0,207
2011 (25)	-0,144	-0,352	0,154	-0,290	-0,657	-0,315	0,264	-0,120	-0,126	-0,779	-0,462	3,254	0,060	-0,156	-0,066	-0,022
2012 (25)	-0,154	-0,352	-0,419	-0,329	-0,630	-0,307	0,252	-0,153	-0,134	-0,694	1,381	-0,062	1,931	-0,090	-0,085	-0,229
2013 (25)	-0,156	-0,153	-0,509	-0,308	-0,657	-0,315	0,264	-0,186	-0,158	-0,476	5,060	-0,383	2,634	-0,026	-0,122	0,633
2009 (26)	-0,146	-0,341	0,697	-0,214	-0,630	-0,307	0,252	0,013	-0,142	1,303	-0,259	0,731	-0,593	-0,005	-0,199	-0,044
2010 (26)	11,813	4,813	0,938	0,209	1,139	0,016	-0,061	0,412	-0,078	1,472	0,303	2,789	-0,482	-0,017	-0,201	0,994
2011 (26)	-0,130	-0,341	0,576	-0,238	-0,630	-0,315	0,264	-0,053	-0,150	0,892	0,030	0,101	-0,296	-0,026	-0,192	0,207
2012 (26)	-0,103	-0,282	0,938	-0,156	-0,657	-0,315	0,264	-0,186	-0,174	0,553	0,132	0,919	-0,427	-0,084	-0,183	0,502
2013 (26)	-0,137	-0,317	0,516	-0,134	-0,657	-0,315	0,264	-0,519	-0,222	0,347	0,428	0,756	-0,348	-0,070	-0,177	0,819
2009 (27)	-0,171	-0,352	0,847	-0,160	-0,574	-0,290	0,229	-0,519	-0,342	-0,791	-0,462	-0,636	-0,789	-0,181	-0,063	-0,732
2010 (27)	-0,182	-0,352	0,546	-0,242	-0,657	-0,307	0,264	-0,552	-0,374	-0,839	-0,642	-0,589	-0,766	-0,178	-0,046	-1,299
2011 (27)	-0,182	-0,352	0,305	-0,275	-0,657	-0,315	0,264	-0,452	-0,278	-0,694	-0,400	-0,586	-0,714	-0,155	-0,085	-1,289
2012 (27)	-0,191	-0,352	-0,027	-0,301	-0,547	-0,264	0,194	-0,352	-0,214	-0,186	0,147	-0,217	-0,737	-0,066	-0,149	-2,053
2013 (27)	-0,193	-0,352	0,003	-0,232	-0,519	-0,239	0,171	-0,286	-0,190	-0,282	0,046	-0,418	-0,757	-0,082	-0,142	-0,328
2009 (28)	-0,146	-0,352	0,064	-0,298	-0,657	-0,315	0,264	-0,186	-0,150	-0,512	-0,806	-0,464	0,259	-0,119	-0,116	-0,055
2010 (28)	-0,145	-0,341	0,033	-0,309	-0,657	-0,315	0,264	-0,219	-0,174	-0,355	-0,704	-0,104	0,452	-0,096	-0,135	-0,306
2011 (28)	-0,126	-0,282	-0,087	-0,292	1,609	-0,043	-0,015	-0,020	-0,102	-0,149	-0,212	-0,740	0,961	-0,053	-0,152	0,000
2012 (28)	-0,153	-0,352	-0,238	-0,316	-0,657	-0,315	0,264	-0,186	-0,158	0,976	0,311	-0,335	0,811	-0,037	-0,146	-0,011
2013 (28)	-0,169	-0,329	-0,539	-0,303	-0,657	-0,315	0,264	-0,585	-0,294	-0,367	0,553	-0,417	-0,071	0,008	-0,134	0,426
2009 (29)	-0,204	-0,352	-2,529	-0,382	-0,519	-0,358	0,334	-0,419	-1,383	-1,384	-1,220	-0,874	-0,531	-0,233	3,448	-4,128
2010 (29)	-0,117	2,646	-1,745	-0,375	-0,519	-0,349	0,310	-0,386	-2,216	-1,408	-1,220	-1,080	0,831	-0,232	11,436	-0,557
2011 (29)	-0,181	-0,317	-1,595	-0,367	-0,547	-0,358	0,322	-0,219	-0,070	-1,214	-1,017	-1,043	1,259	-0,319	0,295	-1,234
2012 (29)	-0,178	-0,352	-1,504	-0,366	-0,547	-0,358	0,334	-0,219	-0,094	-1,263	-0,579	-1,032	1,657	-0,320	0,483	-1,103
2013 (29)	-0,166	-0,270	-1,112	-0,364	1,803	2,335	-0,618	0,213	0,034	-0,282	3,178	0,645	1,200	1,344	-0,142	-2,031
2009 (30)	0,138	3,759	1,209	0,108	-0,657	-0,315	0,264	7,992	2,804	-0,065	-0,501	-0,135	1,050	-0,141	-0,158	1,190
2010 (30)	0,165	3,618	1,239	0,132	-0,630	-0,307	0,264	0,346	-0,006	0,008	-0,259	0,248	1,657	-0,138	-0,162	1,212
2011 (30)	0,150	3,524	1,209	0,130	-0,657	-0,315	0,264	0,346	0,018	-0,028	0,147	-0,064	1,089	-0,139	-0,159	1,201
2012 (30)	0,030	3,524	1,058	-0,050	-0,630	-0,307	0,264	0,346	0,042	-0,404	0,585	-0,245	0,994	-0,159	-0,130	1,037
2013 (30)	0,137	5,808	1,269	0,474	-0,160	-0,290	0,229	0,445	0,106	-0,452	1,256	2,226	1,259	-0,168	-0,124	1,332

## Розрахунок емпіричного значення DCS-критерію

Ситуація	I2	I3	I4	I5	I7	I8	I9	I11	I15	I16	I17	I18	I21	I22	I23	I24	Ранг кластера	серед. геом.	D	DCS
1	2	3	4	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
2009 (1)	0,191	0,352	1,625	0,369	0,657	0,315	0,264	0,519	0,270	0,416	0,907	1,235	0,152	0,648	0,128	1,583	2	0,451	0,901	2,759
2010 (1)	0,178	0,352	1,715	0,357	2,135	1,258	11,138	0,485	0,222	0,553	0,618	0,386	0,615	0,884	0,183	0,841	3	0,662	1,987	2,873
2011 (1)	0,183	0,317	1,203	0,343	0,421	8,018	0,793	0,213	0,118	1,436	0,118	0,544	0,345	10,221	0,201	1,190	3	0,570	1,711	3,218
2012 (1)	0,195	0,329	3,102	0,380	2,107	0,638	0,972	0,319	0,190	3,349	0,530	0,745	0,158	0,632	0,217	2,664	2	0,618	1,237	2,479
2013 (1)	0,199	0,341	4,188	0,415	3,904	0,689	1,193	0,984	0,238	2,647	0,796	1,036	0,009	0,447	0,212	0,753	2	0,569	1,137	2,530
2009 (2)	0,110	0,305	0,576	0,211	0,187	0,239	0,171	0,346	0,098	0,319	0,704	0,556	0,257	0,133	0,138	0,360	1	0,249	0,249	1,055
2010 (2)	0,106	0,294	0,636	0,174	0,270	0,256	0,183	0,412	0,194	0,416	0,478	0,651	0,175	0,144	0,128	0,633	1	0,272	0,272	0,971
2011 (2)	0,093	0,317	0,636	0,176	0,602	0,298	0,241	0,279	0,186	0,549	0,126	0,819	0,446	0,156	0,112	0,644	1	0,287	0,287	0,785
2012 (2)	0,066	0,294	0,757	0,116	0,547	0,298	0,241	0,213	0,098	0,573	0,507	0,776	0,401	0,162	0,109	0,732	1	0,282	0,282	0,870
2013 (2)	0,008	0,153	0,878	0,116	0,144	0,188	0,113	0,080	0,034	0,633	1,366	0,792	0,358	0,170	0,098	1,070	1	0,195	0,195	1,100
2009 (3)	0,155	0,259	0,449	0,330	0,602	0,307	0,252	1,084	0,494	0,694	0,899	0,812	2,013	0,080	0,087	0,218	1	0,385	0,385	0,727
2010 (3)	0,122	0,188	0,154	0,287	0,409	0,307	0,252	0,811	0,054	1,872	0,353	0,110	3,382	0,143	0,206	0,306	1	0,294	0,294	1,431
2011 (3)	0,103	0,352	0,365	0,266	0,630	0,307	0,264	1,243	0,042	1,787	0,093	0,018	7,598	0,088	0,205	0,491	1	0,285	0,285	1,489
2012 (3)	0,037	0,046	1,089	0,106	0,132	0,298	0,241	1,210	0,058	1,400	0,897	0,043	2,098	0,036	0,200	0,863	1	0,236	0,236	1,639
2013 (3)	0,750	0,222	1,541	2,400	0,049	0,298	0,241	0,080	0,070	0,452	1,780	0,351	2,232	0,174	0,124	1,474	4	0,386	1,544	3,684
2009 (4)	0,190	0,352	1,354	0,354	0,077	2,354	1,733	1,449	0,438	0,069	1,024	0,472	0,459	2,394	0,165	1,955	1	0,552	0,552	1,162
2010 (4)	0,181	0,352	1,354	0,357	0,006	1,683	2,790	0,286	0,190	0,190	0,704	0,310	0,086	2,556	0,171	1,223	1	0,363	0,363	1,448
2011 (4)	0,180	0,352	1,022	0,351	0,602	0,060	0,003	0,113	0,142	1,727	0,064	0,880	0,730	2,140	0,205	1,179	2	0,280	0,561	2,468
2012 (4)	0,174	0,294	0,087	0,290	0,298	0,162	0,090	0,186	0,158	0,101	0,569	0,234	0,616	0,048	0,155	0,874	1	0,204	0,204	1,427
2013 (4)	0,159	0,341	0,057	0,221	0,104	0,298	0,067	0,013	0,134	0,492	3,857	0,941	0,388	0,030	0,182	0,579	1	0,198	0,198	2,391
2009 (5)	0,163	0,352	0,208	0,303	0,132	0,137	0,067	0,319	0,270	1,045	0,603	0,442	0,342	0,170	0,054	0,481	1	0,244	0,244	1,179
2010 (5)	0,183	0,259	0,305	0,263	0,547	0,273	0,206	0,186	0,166	0,161	0,196	0,473	0,747	0,101	0,150	1,376	1	0,271	0,271	2,115
2011 (5)	0,172	0,188	0,878	0,140	0,657	0,315	0,264	0,319	0,198	0,347	0,061	0,885	0,809	0,098	0,176	0,797	1	0,293	0,293	2,515
2012 (5)	0,178	0,352	0,389	0,314	0,657	0,315	0,264	0,519	0,222	1,206	0,009	0,130	0,668	0,257	0,197	1,048	2	0,289	0,579	1,698
2013 (5)	0,170	0,352	0,328	0,314	0,657	0,315	0,264	0,485	0,198	0,771	0,298	0,407	0,750	0,156	0,189	0,601	2	0,345	0,690	1,898
2009 (6)	0,107	0,352	0,908	0,153	0,630	0,307	0,252	0,047	0,034	0,827	0,907	0,833	0,482	0,185	0,053	0,459	1	0,264	0,264	0,785
2010 (6)	0,100	0,282	0,908	0,158	0,630	0,307	0,264	0,113	0,082	0,706	0,720	0,913	0,394	0,176	0,085	0,524	1	0,292	0,292	0,714
2011 (6)	0,106	0,153	0,757	0,205	0,630	0,307	0,264	0,346	0,338	0,730	0,275	0,947	0,156	0,174	0,078	0,469	1	0,292	0,292	0,684
2012 (6)	0,128	0,083	0,305	0,275	0,657	0,315	0,264	0,080	0,122	0,900	0,202	0,975	0,596	0,175	0,028	0,240	1	0,229	0,229	0,633
2013 (6)	0,109	0,233	0,516	0,135	0,657	0,315	0,264	0,279	0,306	0,851	1,264	0,987	0,788	0,178	0,042	0,994	1	0,351	0,351	0,731
2009 (7)	0,145	0,352	0,751	0,279	2,411	1,503	0,526	0,652	0,551	1,106	1,063	0,969	0,175	0,127	0,120	0,033	3	0,413	1,240	0,991
2010 (7)	0,148	0,352	0,901	0,317	4,236	1,426	0,514	0,352	0,190	1,787	0,712	0,415	1,389	1,342	0,205	0,087	3	0,542	1,625	2,284
2011 (7)	0,171	0,282	0,901	0,349	0,547	0,264	0,206	0,086	0,166	3,179	0,014	0,490	0,769	2,002	0,216	0,764	2	0,343	0,686	2,026
2012 (7)	0,172	0,317	0,841	0,346	0,574	0,281	0,218	0,319	0,190	4,825	1,881	2,708	0,315	2,217	0,222	0,808	2	0,564	1,128	4,030
2013 (7)	0,169	0,352	1,354	0,367	0,657	0,315	0,264	0,884	0,366	0,404	1,249	0,811	0,084	1,569	0,129	0,426	1	0,433	0,433	0,643

Продовження табл. Р.5

1	2	3	4	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
2009 (8)	0,116	0,188	0,124	0,248	0,891	0,086	0,020	0,312	0,002	0,222	0,938	0,064	0,285	0,089	0,147	0,382	1	0,135	0,135	1,564
2010 (8)	0,165	0,341	0,751	0,338	0,117	0,060	0,003	0,120	0,014	1,021	0,837	0,874	0,651	0,098	0,040	0,546	1	0,171	0,171	0,813
2011 (8)	0,170	0,294	0,449	0,322	0,243	0,154	0,078	0,047	0,078	0,270	0,314	0,778	0,276	0,000	0,143	0,721	1	0,143	0,143	0,912
2012 (8)	0,166	0,329	0,124	0,285	0,519	0,273	0,206	0,053	0,110	0,295	0,095	0,649	0,541	0,098	0,140	0,568	1	0,218	0,218	0,982
2013 (8)	0,161	0,294	0,335	0,182	0,630	0,307	0,252	0,213	0,026	0,464	2,451	0,631	0,538	0,132	0,123	0,568	1	0,292	0,292	0,969
2009 (9)	0,181	0,352	0,214	0,285	0,630	0,307	0,264	0,253	0,174	0,819	0,275	1,212	0,691	0,016	0,190	1,256	2	0,308	0,615	2,726
2010 (9)	0,191	0,352	0,244	0,280	0,630	0,307	0,264	0,519	0,214	1,690	0,009	4,724	0,766	0,102	0,204	2,031	2	0,354	0,708	6,002
2011 (9)	0,191	0,352	0,479	0,332	0,657	0,315	0,264	0,685	0,246	1,037	0,126	4,222	0,629	0,280	0,195	1,966	2	0,457	0,915	5,506
2012 (9)	0,202	0,352	0,931	0,349	0,657	0,315	0,264	0,785	0,270	0,879	0,157	0,766	0,691	0,950	0,191	3,396	2	0,493	0,986	2,518
2013 (9)	0,203	0,352	1,112	0,351	0,602	0,086	0,009	0,419	0,214	0,456	0,025	0,314	0,704	2,413	0,180	1,147	2	0,279	0,559	1,923
2009 (10)	0,128	0,352	0,570	0,198	2,135	1,401	0,514	0,053	0,102	0,428	0,462	0,257	0,499	0,007	0,127	0,240	3	0,251	0,752	1,687
2010 (10)	0,128	0,341	0,630	0,208	2,356	1,588	0,537	0,186	0,158	0,161	0,290	0,271	0,456	0,099	0,151	0,240	3	0,309	0,928	1,693
2011 (10)	0,143	0,352	0,630	0,234	1,886	1,426	0,514	0,120	0,142	0,137	0,134	0,254	0,508	0,108	0,153	0,000	3	0,170	0,511	1,677
2012 (10)	0,148	0,352	0,148	0,116	0,946	0,602	0,340	0,352	0,230	0,682	0,069	0,829	0,753	0,121	0,089	0,087	1	0,258	0,258	1,110
2013 (10)	0,166	0,352	0,570	0,076	1,167	1,290	0,491	0,652	0,478	1,033	0,189	0,865	0,724	0,138	0,049	0,459	3	0,384	1,151	1,156
2009 (11)	0,131	0,083	0,600	0,300	0,780	0,849	0,409	0,751	0,358	0,573	0,868	0,306	0,636	0,013	0,108	0,218	1	0,300	0,300	1,452
2010 (11)	0,051	0,352	0,214	0,042	1,250	0,296	0,224	0,047	0,086	0,246	0,368	0,400	0,593	0,101	0,145	0,808	1	0,209	0,209	1,520
2011 (11)	0,143	0,341	0,697	0,132	0,574	0,298	0,241	0,020	0,134	0,190	0,007	0,098	0,466	0,098	0,171	0,393	1	0,160	0,160	1,493
2012 (11)	0,063	0,165	0,455	0,069	0,531	0,035	0,026	0,286	0,184	0,286	0,889	0,110	0,479	0,068	0,174	0,753	1	0,178	0,178	1,617
2013 (11)	0,116	0,011	0,878	0,111	0,436	0,264	0,206	0,020	0,126	0,093	2,803	0,128	0,613	0,117	0,166	0,961	1	0,189	0,189	1,704
2009 (12)	0,159	0,352	0,479	0,311	0,587	0,110	0,119	0,219	0,102	1,348	1,110	0,730	0,067	0,215	1,421	0,349	1	0,319	0,319	0,974
2010 (12)	0,168	0,352	0,509	0,314	0,283	0,118	0,131	0,219	0,166	1,299	0,985	0,466	0,325	0,201	0,640	0,622	1	0,333	0,333	1,237
2011 (12)	0,182	0,352	0,811	0,343	0,310	0,619	0,340	0,219	0,158	1,251	0,985	0,431	0,502	0,166	0,420	1,190	1	0,419	0,419	1,393
2012 (12)	0,183	0,352	0,781	0,322	0,283	0,568	0,328	0,219	0,166	1,251	1,009	0,211	0,551	0,171	0,416	1,310	1	0,400	0,400	1,619
2013 (12)	0,184	0,352	0,751	0,279	0,283	0,602	0,340	0,219	0,158	1,227	0,931	0,377	0,606	0,167	0,354	0,033	1	0,323	0,323	1,361
2009 (13)	0,110	0,352	0,847	0,174	0,602	0,307	0,252	0,053	0,134	0,311	0,397	0,326	0,417	0,097	0,175	0,437	1	0,250	0,250	1,226
2010 (13)	0,511	0,058	1,209	1,831	0,061	0,162	0,090	0,213	0,038	0,286	0,210	0,177	0,652	0,118	0,174	1,365	1	0,236	0,236	3,324
2011 (13)	0,004	0,305	1,420	0,243	0,657	0,315	0,264	0,113	0,070	0,274	0,202	0,351	0,652	0,128	0,173	0,961	1	0,228	0,228	1,539
2012 (13)	1,877	0,175	1,571	6,000	0,436	0,273	0,206	0,213	0,002	0,020	0,405	0,268	0,662	0,148	0,162	1,474	4	0,281	1,125	7,241
2013 (13)	1,324	3,290	1,601	8,172	0,409	0,273	0,206	0,020	0,014	0,827	0,064	0,471	0,610	0,196	0,050	1,496	4	0,361	1,442	9,717
2009 (14)	0,165	0,282	0,117	0,303	0,187	0,230	0,160	0,346	0,086	1,170	0,571	3,945	0,011	0,137	0,196	0,524	2	0,242	0,484	5,198
2010 (14)	0,185	0,352	0,148	0,311	0,547	0,273	0,218	0,047	0,118	0,456	0,517	0,917	0,593	0,047	0,180	1,518	2	0,272	0,543	2,500
2011 (14)	0,188	0,329	0,238	0,306	0,326	0,145	0,067	0,113	0,086	0,250	0,189	0,693	0,688	0,037	0,172	1,725	2	0,222	0,443	2,369
2012 (14)	0,183	0,352	0,178	0,304	0,436	0,205	0,125	0,053	0,126	0,044	0,241	0,217	0,649	0,012	0,163	1,365	1	0,179	0,179	1,471
2013 (14)	0,183	0,341	0,148	0,253	0,436	0,213	0,136	0,153	0,150	0,174	0,553	0,245	0,642	0,047	0,150	0,087	1	0,199	0,199	1,325
2009 (15)	0,139	0,317	0,328	0,285	2,964	0,212	0,177	0,113	0,006	0,319	0,243	0,264	0,893	0,034	0,138	0,065	3	0,184	0,553	1,478
2010 (15)	0,140	0,341	0,479	0,288	2,466	0,186	0,166	0,186	0,126	0,876	0,657	0,455	0,759	0,113	0,036	0,065	3	0,266	0,797	1,270
2011 (15)	0,149	0,352	0,238	0,298	0,780	0,060	0,003	0,219	0,182	0,452	0,314	0,143	0,387	0,074	0,125	0,098	1	0,158	0,158	1,460
2012 (15)	0,149	0,352	0,389	0,324	0,519	0,281	0,218	0,086	0,102	0,428	0,032	0,138	0,383	0,040	0,127	0,109	1	0,175	0,175	1,370
2013 (15)	0,161	0,341	0,509	0,288	0,200	0,077	0,009	0,386	0,189	0,779	0,548	0,360	0,295	0,088	0,066	0,579	1	0,208	0,208	1,180

Продовження табл. Р.5

1	2	3	4	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
2009 (16)	0,037	0,608	0,998	0,732	0,657	0,315	0,264	0,086	0,034	0,779	0,532	0,957	0,469	0,183	0,065	1,299	1	0,311	0,311	1,597
2010 (16)	0,052	0,854	1,119	0,751	0,657	0,315	0,264	0,180	0,298	0,791	0,517	0,965	0,420	0,187	0,064	1,310	1	0,389	0,389	1,660
2011 (16)	0,129	0,971	1,149	0,743	0,630	0,307	0,264	0,213	0,298	0,851	0,720	0,999	0,109	0,191	0,045	1,354	1	0,388	0,388	1,640
2012 (16)	0,206	0,022	1,058	1,052	0,808	0,162	0,090	0,113	0,050	0,549	0,462	0,947	0,050	0,169	0,112	1,387	1	0,238	0,238	1,882
2013 (16)	0,046	0,456	0,938	0,167	0,160	0,256	0,183	0,013	0,106	0,779	0,618	1,011	0,084	0,182	0,065	1,179	1	0,214	0,214	1,022
2009 (17)	0,166	0,352	0,636	0,227	0,657	0,315	0,264	0,219	0,181	0,077	0,087	2,153	0,704	0,115	0,157	0,568	2	0,285	0,570	3,544
2010 (17)	0,150	0,352	0,787	0,166	0,492	0,264	0,194	0,153	0,150	0,174	0,290	1,570	0,708	0,131	0,150	0,120	1	0,263	0,263	3,035
2011 (17)	0,129	0,352	0,938	0,152	0,657	0,315	0,264	0,086	0,134	0,198	0,017	1,775	0,632	0,141	0,148	0,218	1	0,232	0,232	3,178
2012 (17)	0,163	0,352	0,878	0,174	0,657	0,315	0,264	0,086	0,134	0,282	0,288	0,933	0,753	0,143	0,142	0,481	1	0,294	0,294	2,471
2013 (17)	0,161	0,352	0,998	0,098	0,657	0,315	0,264	0,053	0,118	0,343	0,009	0,986	0,776	0,153	0,135	0,568	1	0,228	0,228	2,660
2009 (18)	0,141	0,352	0,720	0,171	1,941	2,301	0,607	0,219	0,158	0,997	0,712	0,230	0,659	0,098	0,020	0,044	3	0,304	0,912	1,864
2010 (18)	0,131	0,352	0,931	0,185	2,632	4,400	0,723	0,352	0,254	0,936	0,353	0,142	0,567	0,016	0,010	0,196	3	0,303	0,908	2,188
2011 (18)	0,123	0,282	0,962	0,253	1,057	2,420	0,618	0,286	0,198	0,863	0,306	0,421	0,557	0,089	0,039	0,295	3	0,349	1,046	1,590
2012 (18)	0,006	0,223	0,901	0,213	0,227	0,721	0,375	0,120	0,038	0,694	0,032	0,697	0,499	0,105	0,086	0,983	1	0,196	0,196	1,075
2013 (18)	0,056	0,327	0,781	0,206	2,715	3,584	0,688	0,020	0,006	0,682	0,749	0,650	0,672	0,026	0,089	0,917	3	0,276	0,829	2,061
2009 (19)	0,131	0,352	1,655	0,378	0,657	0,315	0,264	0,718	0,414	0,633	1,212	0,968	0,032	0,529	0,098	0,229	1	0,371	0,371	0,582
2010 (19)	0,184	0,223	1,625	0,377	0,657	0,315	0,264	0,352	0,214	0,056	1,173	0,122	0,824	0,837	0,164	0,044	1	0,299	0,299	1,362
2011 (19)	0,184	0,352	1,776	0,383	0,132	0,434	0,450	0,452	0,246	0,174	1,173	0,925	1,291	0,599	0,150	0,065	1	0,379	0,379	0,586
2012 (19)	0,185	0,352	1,866	0,386	0,243	0,409	0,415	0,452	0,230	0,077	1,165	0,872	0,899	0,565	0,157	0,011	1	0,323	0,323	0,647
2013 (19)	0,193	0,352	2,258	0,399	0,326	0,383	0,369	0,618	0,278	0,113	1,165	0,632	0,197	0,429	0,154	0,349	1	0,379	0,379	0,903
2009 (20)	0,146	0,270	0,419	0,303	1,333	0,110	0,119	0,352	0,214	0,040	0,704	0,132	0,465	0,034	0,159	0,055	1	0,192	0,192	1,522
2010 (20)	0,130	0,352	0,425	0,263	0,657	0,315	0,264	0,312	0,102	1,775	0,501	0,181	0,053	0,077	0,205	0,218	1	0,252	0,252	1,657
2011 (20)	0,114	0,341	0,154	0,243	1,029	0,069	0,009	0,386	0,214	0,347	0,048	0,318	0,272	0,026	0,176	0,393	1	0,160	0,160	1,282
2012 (20)	0,162	0,352	0,395	0,197	0,077	0,111	0,073	0,312	0,094	1,509	1,186	0,250	0,724	0,056	0,202	0,426	1	0,241	0,241	1,928
2013 (20)	0,147	0,259	0,546	0,021	0,215	0,188	0,113	0,080	0,110	0,371	1,186	0,328	0,655	0,070	0,177	0,742	1	0,211	0,211	2,008
2009 (21)	0,036	0,352	1,300	0,125	0,602	0,307	0,252	0,146	0,110	0,831	0,329	0,020	0,378	0,088	0,190	1,048	1	0,229	0,229	1,718
2010 (21)	0,070	0,259	0,908	0,148	0,574	0,307	0,252	0,146	0,094	0,407	0,017	0,307	0,041	0,093	0,179	0,721	1	0,183	0,183	1,262
2011 (21)	0,073	0,352	0,878	0,163	0,630	0,307	0,264	0,013	0,118	0,214	0,038	0,300	0,053	0,106	0,171	0,699	1	0,170	0,170	1,231
2012 (21)	0,054	0,212	0,938	0,137	0,630	0,307	0,264	0,146	0,078	0,226	0,155	0,328	0,164	0,110	0,171	0,797	1	0,217	0,217	1,249
2013 (21)	0,042	0,163	1,028	0,119	0,630	0,307	0,264	0,180	0,078	0,153	0,866	0,372	0,246	0,119	0,169	1,190	1	0,245	0,245	1,480
2009 (22)	0,110	0,352	0,148	0,132	1,499	0,568	0,328	0,086	10,393	0,730	0,618	0,251	0,561	0,129	0,077	0,437	3	0,351	1,052	1,585
2010 (22)	0,153	0,352	0,238	0,267	0,697	0,203	0,177	0,120	3,652	0,307	0,236	0,098	0,446	0,052	0,140	0,208	1	0,246	0,246	1,590
2011 (22)	0,158	0,352	0,184	0,217	0,172	0,001	0,049	0,219	0,874	0,819	0,053	0,010	0,668	0,023	0,190	0,306	1	0,117	0,117	1,659
2012 (22)	0,133	0,352	0,244	0,139	0,531	0,118	0,131	0,086	0,346	0,371	0,069	0,040	0,672	0,035	0,177	0,175	1	0,165	0,165	1,761
2013 (22)	0,168	0,352	0,148	0,087	0,531	0,313	0,235	0,618	0,294	0,270	0,671	0,497	0,721	0,062	0,142	0,459	1	0,280	0,280	1,312
2009 (23)	0,408	0,352	1,511	0,817	0,464	0,298	0,241	7,925	2,636	0,028	0,275	0,318	0,208	0,150	0,159	1,332	4	0,441	1,762	2,443
2010 (23)	0,248	0,620	1,511	0,489	0,657	0,307	0,264	0,113	0,078	0,008	0,267	0,300	0,179	0,147	0,161	1,267	1	0,246	0,246	1,955
2011 (23)	0,094	0,550	1,300	0,220	0,326	0,273	0,206	0,512	0,146	0,137	0,171	0,048	0,276	0,149	0,152	1,136	1	0,245	0,245	2,060
2012 (23)	0,023	0,315	1,239	0,930	0,243	0,196	0,125	0,020	0,034	0,851	0,866	0,636	0,806	0,193	0,043	1,015	1	0,238	0,238	2,091
2013 (23)	0,272	2,435	1,450	4,790	0,381	0,239	0,171	0,020	0,294	0,912	1,030	0,338	0,802	0,199	0,021	1,408	4	0,410	1,640	6,427

Продовження табл. Р.5

1	2	3	4	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
2009 (24)	0,144	0,352	0,425	0,261	0,630	0,307	0,252	0,219	0,166	0,391	0,954	0,649	0,345	0,131	0,131	0,011	1	0,244	0,244	0,907
2010 (24)	0,128	0,352	0,365	0,256	0,326	0,264	0,194	0,113	0,126	1,327	0,626	0,184	0,005	0,044	0,199	0,240	1	0,184	0,184	1,678
2011 (24)	0,137	0,282	0,184	0,288	0,657	0,315	0,264	0,312	0,126	2,792	0,100	0,003	0,488	0,244	0,213	0,109	2	0,206	0,412	1,505
2012 (24)	0,075	0,024	0,027	0,013	0,657	0,315	0,264	0,346	0,078	0,771	1,803	0,511	0,328	0,060	0,189	1,114	1	0,190	0,190	1,246
2013 (24)	0,014	0,210	1,119	0,188	0,547	0,307	0,252	0,678	0,046	1,327	3,943	0,412	0,129	0,044	0,199	1,212	1	0,289	0,289	1,539
2009 (25)	0,143	0,352	0,727	0,206	0,657	0,315	0,264	0,219	0,174	0,972	1,126	1,257	0,593	0,194	0,013	0,011	1	0,256	0,256	2,678
2010 (25)	0,131	0,329	0,486	0,255	0,657	0,315	0,264	0,219	0,158	0,851	1,017	1,281	0,123	0,177	0,042	0,207	1	0,287	0,287	2,645
2011 (25)	0,144	0,352	0,154	0,290	0,657	0,315	0,264	0,120	0,126	0,779	0,462	3,254	0,060	0,156	0,066	0,022	2	0,220	0,440	4,446
2012 (25)	0,154	0,352	0,419	0,329	0,630	0,307	0,252	0,153	0,134	0,694	1,381	0,062	1,931	0,090	0,085	0,229	1	0,281	0,281	1,437
2013 (25)	0,156	0,153	0,509	0,308	0,657	0,315	0,264	0,186	0,158	0,476	5,060	0,383	2,634	0,026	0,122	0,633	1	0,338	0,338	1,102
2009 (26)	0,146	0,341	0,697	0,214	0,630	0,307	0,252	0,013	0,142	1,303	0,259	0,731	0,593	0,005	0,199	0,044	1	0,194	0,194	2,215
2010 (26)	11,813	4,813	0,938	0,209	1,139	0,016	0,061	0,412	0,078	1,472	0,303	2,789	0,482	0,017	0,201	0,994	4	0,417	1,669	5,448
2011 (26)	0,130	0,341	0,576	0,238	0,630	0,315	0,264	0,053	0,150	0,892	0,030	0,101	0,296	0,026	0,192	0,207	1	0,186	0,186	1,589
2012 (26)	0,103	0,282	0,938	0,156	0,657	0,315	0,264	0,186	0,174	0,553	0,132	0,919	0,427	0,084	0,183	0,502	1	0,283	0,283	2,370
2013 (26)	0,137	0,317	0,516	0,134	0,657	0,315	0,264	0,519	0,222	0,347	0,428	0,756	0,348	0,070	0,177	0,819	1	0,311	0,311	2,202
2009 (27)	0,171	0,352	0,847	0,160	0,574	0,290	0,229	0,519	0,342	0,791	0,462	0,636	0,789	0,181	0,063	0,732	1	0,361	0,361	1,074
2010 (27)	0,182	0,352	0,546	0,242	0,657	0,307	0,264	0,552	0,374	0,839	0,642	0,589	0,766	0,178	0,046	1,299	1	0,386	0,386	1,105
2011 (27)	0,182	0,352	0,305	0,275	0,657	0,315	0,264	0,452	0,278	0,694	0,400	0,586	0,714	0,155	0,085	1,289	1	0,358	0,358	1,087
2012 (27)	0,191	0,352	0,027	0,301	0,547	0,264	0,194	0,352	0,214	0,186	0,147	0,217	0,737	0,066	0,149	2,053	1	0,237	0,237	1,517
2013 (27)	0,193	0,352	0,003	0,232	0,519	0,239	0,171	0,286	0,190	0,282	0,046	0,418	0,757	0,082	0,142	0,328	1	0,177	0,177	1,213
2009 (28)	0,146	0,352	0,064	0,298	0,657	0,315	0,264	0,186	0,150	0,512	0,806	0,464	0,259	0,119	0,116	0,055	1	0,229	0,229	1,058
2010 (28)	0,145	0,341	0,033	0,309	0,657	0,315	0,264	0,219	0,174	0,355	0,704	0,104	0,452	0,096	0,135	0,306	1	0,227	0,227	1,405
2011 (28)	0,126	0,282	0,087	0,292	1,609	0,043	0,015	0,020	0,102	0,149	0,212	0,740	0,961	0,053	0,152	0,000	1	0,092	0,092	0,955
2012 (28)	0,153	0,352	0,238	0,316	0,657	0,315	0,264	0,186	0,158	0,976	0,311	0,335	0,811	0,037	0,146	0,011	1	0,221	0,221	1,165
2013 (28)	0,169	0,329	0,539	0,303	0,657	0,315	0,264	0,585	0,294	0,367	0,553	0,417	0,071	0,008	0,134	0,426	1	0,250	0,250	1,050
2009 (29)	0,204	0,352	2,529	0,382	0,519	0,358	0,334	0,419	1,383	1,384	1,220	0,874	0,531	0,233	3,448	4,128	2	0,730	1,460	1,148
2010 (29)	0,117	2,646	1,745	0,375	0,519	0,349	0,310	0,386	2,216	1,408	1,220	1,080	0,831	0,232	11,436	0,557	1	0,788	0,788	1,084
2011 (29)	0,181	0,317	1,595	0,367	0,547	0,358	0,322	0,219	0,070	1,214	1,017	1,043	1,259	0,319	0,295	1,234	1	0,472	0,472	0,660
2012 (29)	0,178	0,352	1,504	0,366	0,547	0,358	0,334	0,219	0,094	1,263	0,579	1,032	1,657	0,320	0,483	1,103	1	0,487	0,487	0,645
2013 (29)	0,166	0,270	1,112	0,364	1,803	2,335	0,618	0,213	0,034	0,282	3,178	0,645	1,200	1,344	0,142	2,031	3	0,559	1,678	2,761
2009 (30)	0,138	3,759	1,209	0,108	0,657	0,315	0,264	7,992	2,804	0,065	0,501	0,135	1,050	0,141	0,158	1,190	4	0,487	1,949	2,694
2010 (30)	0,165	3,618	1,239	0,132	0,630	0,307	0,264	0,346	0,006	0,008	0,259	0,248	1,657	0,138	0,162	1,212	4	0,251	1,003	2,685
2011 (30)	0,150	3,524	1,209	0,130	0,657	0,315	0,264	0,346	0,018	0,028	0,147	0,064	1,089	0,139	0,159	1,201	4	0,249	0,996	2,382
2012 (30)	0,030	3,524	1,058	0,050	0,630	0,307	0,264	0,346	0,042	0,404	0,585	0,245	0,994	0,159	0,130	1,037	4	0,303	1,213	2,069
2013 (30)	0,137	5,808	1,269	0,474	0,160	0,290	0,229	0,445	0,106	0,452	1,256	2,226	1,259	0,168	0,124	1,332	4	0,489	1,954	5,227

Таблиця Р.6

### Результати регресії для залежної змінної DCS

Regression Summary for Dependent Variable: NewVar (Spreadsheet3)						
R= ,86550067 R <sup>2</sup> = ,74909141 Adjusted R <sup>2</sup> = ,73296157						
F(9,140)=46,441 p<0,0000 Std.Error of estimate: ,23192						
N=150	Стандартизовані оцінки коеф. регресії	Середньоквадратичне відхилення стандартизованих оцінок коефіцієнтів регресії	Оцінки коефіцієнтів регресії	Середньоквадратичне відхилення оцінок коефіцієнтів регресії	Значення t-критерію для перевірки гіпотези про значимість коефіцієнтів t (141)	Ймовірність прийняття помилкового рішення (рівень значимості)
Вільний член			0,511010	0,018936	26,98602	0,000000
I <sub>3</sub>	0,475780	0,049561	0,213528	0,022243	9,59994	0,000000
I <sub>4</sub>	-0,260671	0,068227	-0,116988	0,030620	-3,82067	0,000199
I <sub>5</sub>	0,347076	0,049334	0,155767	0,022141	7,03530	0,000000
I <sub>7</sub>	0,181210	0,057222	0,081326	0,025681	3,16677	0,001892
I <sub>8</sub>	0,218487	0,048511	0,098056	0,021772	4,50385	0,000014
I <sub>9</sub>	-0,222214	0,045245	-0,099729	0,020306	-4,91136	0,000002
I <sub>11</sub>	0,342406	0,046637	0,153670	0,020931	7,34187	0,000000
I <sub>18</sub>	0,186746	0,046796	0,083811	0,021002	3,99068	0,000106
I <sub>24</sub>	0,275813	0,064791	0,123784	0,029078	4,25699	0,000038

Таблиця Р.7

### Розрахунок межових значень інтегрального критерію DCS в кластерах та розподіл ситуацій

<b>Кл № 1</b>	11 ситуацій
Середнє значення критерію в кластері №1	4,542
<b>Кл № 2</b>	20 ситуацій
Середнє значення критерію в кластері №2	2,826
Межове значення кластерів №1 та №2	3,684
<b>Кл № 3</b>	16 ситуацій
Середнє значення критерію в кластері №3	1,899
Межове значення кластерів №2 та №3	2,363
<b>Кл № 4</b>	103 ситуації
Середнє значення критерію в кластері №4	1,462
Межове значення кластерів №3 та №4	1,681

## Додаток С

Таблиця С.1

**Причини (часткові) виникнення кризової ситуації або її загрози на ІАМП  
України з позицій управління (узагальнено автором)**

Назва підприємства	Перелік часткових причин
1	2
ПАТ «Азовзагальмаш»	Понаднормативний рівень витрат на виробництво одиниці продукції, зниження фондівіддачі, нерентабельне виробництво та реалізація продукції, зниження фінансової стабільності, дуже низька абсолютна ліквідність, незначне зниження ефективності логістичного сервісу, відсутність стабільної віддачі маркетингових досліджень, нерентабельність капіталу підприємства, низький рівень середньомісячної зарплати персоналу
ПАТ «Мотор Січ»	Недостатній рівень середньомісячної зарплати персоналу, зниження фондівіддачі, зниження рентабельності виробництва та реалізації продукції, рівень абсолютної ліквідності нижче нормативного, недостатня віддача маркетингових досліджень, зниження рентабельності капіталу, недостатній рівень середньомісячної зарплати персоналу
ПАТ «Дніпровагонмаш»	Зростання та понаднормативний рівень витрат на виробництво одиниці продукції, зниження фондівіддачі та продуктивності праці, зниження ефективності логістики та віддачі маркетингових досліджень, нематеріальних активів, зниження віддачі управлінського персоналу, низький рівень середньомісячної зарплати персоналу, недостатній рівень інвестування
ПАТ «Луганськтепловоз»	Зростання та понаднормативний рівень витрат на виробництво одиниці продукції, зниження фондівіддачі, низький ступінь фінансової автономії, рівень фінансової стабільності нижче нормативного, дуже низька абсолютна ліквідність, відсутність стабільної віддачі маркетингових досліджень, недостатній рівень інвестування
ПАТ «Кременчуцький сталеливарний завод»	Зростання витрат на виробництво одиниці продукції, нерентабельне виробництво та реалізація продукції, низький ступінь фінансової автономії, рівень фінансової стабільності нижче нормативного, дуже низька абсолютна ліквідність, зниження ефективності логістичного сервісу, відсутність стабільної віддачі маркетингових досліджень, нерентабельність капіталу підприємства, зниження віддачі управлінського персоналу, недостатній рівень інвестування
ПАТ «Турбоатом»	Зниження фінансової незалежності, недостатній рівень інвестування
ПАТ «Дизельний завод»	Нерентабельне виробництво та реалізація продукції, втрата фінансової автономії, відсутність фінансової стабільності на підприємстві, дуже низька абсолютна ліквідність, зниження ефективності логістичного сервісу, відсутність віддачі маркетингових досліджень, суттєве зниження віддачі нематеріальних активів до рівня нижче нормативного, нерентабельність капіталу підприємства, зниження віддачі управлінського персоналу, низький рівень середньомісячної зарплати персоналу, недостатній рівень інвестування

## Продовження табл. С.1

1	2
ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш»	Зниження фондівіддачі, рівень абсолютної ліквідності нижче нормативного, відсутність стабільної віддачі маркетингових досліджень, суттєве зниження віддачі нематеріальних активів, зниження рентабельності капіталу, недостатній рівень інвестування
ПАТ «Норд»	Зростання та понаднормативний рівень витрат на виробництво одиниці продукції, нерентабельне виробництво та реалізація продукції, фактична втрата фінансової автономії, зниження фінансової стабільності до критичного рівня, дуже низька абсолютна ліквідність, незначне зростання затовареності продукцією, зниження ефективності логістичного сервісу, відсутність віддачі маркетингових досліджень, зниження віддачі нематеріальних активів, нерентабельність капіталу підприємства, зниження віддачі управлінського персоналу, низький рівень середньомісячної зарплати персоналу, недостатній рівень інвестування
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	Зниження фондівіддачі нижче нормативного рівня, зниження рентабельності виробництва та реалізації продукції, нижче нормативу, рівень фінансової автономії значно нижче нормативного, дуже низька абсолютна ліквідність, зниження ефективності логістичного сервісу, відсутність стабільної віддачі маркетингових досліджень, суттєве зниження віддачі нематеріальних активів до рівня повної неефективності, нерентабельність капіталу підприємства, зниження віддачі управлінського персоналу до рівня неефективності, низький рівень середньомісячної зарплати персоналу
АТ «СКФ Україна» (публічне)	Зниження ефективності логістичного сервісу, відсутність віддачі маркетингових досліджень, незначне зниження віддачі нематеріальних активів, нестабільність значень рентабельності капіталу, скорочення інвестування
ПАТ «Автокраз»	Зниження рентабельності виробництва та реалізації продукції, рівень фінансової автономії значно нижче нормативного, рівень фінансової стабільності значно нижче нормативного, дуже низька абсолютна ліквідність, недостатня оборотність оборотних коштів, суттєве зростання та значний рівень затовареності продукцією, зниження ефективності логістичного сервісу, відсутність стабільної віддачі маркетингових досліджень, низький рівень середньомісячної зарплати персоналу
ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	Зниження фондівіддачі, зниження оборотності оборотних коштів, відсутність стабільної віддачі маркетингових досліджень, суттєве зниження віддачі нематеріальних активів, зниження рентабельності капіталу, недостатній рівень середньомісячної зарплати персоналу, недостатній рівень інвестування
ПАТ «ФЕД»	Зниження фондівіддачі, рентабельності виробництва та реалізації продукції, та продуктивності праці, рівень фінансової автономії нижче нормативного, рівень фінансової стабільності нижче нормативного, дуже низька абсолютна ліквідність, незначне зростання затовареності продукцією, відсутність віддачі маркетингових досліджень, суттєве зниження віддачі нематеріальних активів до рівня повної неефективності, зниження рентабельності капіталу, зниження віддачі управлінського персоналу, надмірний рівень середньомісячної зарплати персоналу, недостатній рівень інвестування



## Продовження табл. С.1

1	2
ПАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе»	Зниження рентабельності виробництва та реалізації продукції до рівня нерентабельності, рівень фінансової автономії значно нижче нормативного, рівень фінансової стабільності нижче нормативного, дуже низька абсолютна ліквідність, зниження оборотності оборотних коштів, суттєве зростання та значний рівень затовареності продукцією, зниження ефективності логістичного сервісу, відсутність стабільної віддачі маркетингових досліджень, суттєве зниження віддачі нематеріальних активів, катастрофічне зниження рентабельності капіталу, зниження віддачі управлінського персоналу, недостатній рівень середньомісячної зарплати персоналу
ДП «Луцький ремонтний завод «Мотор»	Рівень фондівіддачі нижче нормативного, зниження абсолютної ліквідності, зниження оборотності оборотних коштів, зниження ефективності логістичного сервісу, відсутність високої віддачі маркетингових досліджень, суттєве зниження віддачі нематеріальних активів, зниження віддачі управлінського персоналу, недостатній рівень інвестування
ПАТ «Гідросила»	Зниження фондівіддачі, дуже низька абсолютна ліквідність, відсутність стабільної віддачі маркетингових досліджень, незначне зниження віддачі нематеріальних активів, низький рівень рентабельності капіталу, недостатній рівень середньомісячної зарплати персоналу, недостатній рівень інвестування
ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»	Понаднормативний рівень витрат на виробництво одиниці продукції, рівень фондівіддачі нижче нормативного, рівень фінансової автономії значно нижче нормативного, суттєве зростання та значний рівень затовареності продукцією, відсутність високої віддачі маркетингових досліджень, суттєве зниження віддачі нематеріальних активів, недостатній рівень середньомісячної зарплати персоналу
ДП «АСЗ №1» АТ «АК «Богдан Моторс»	Зростання та понаднормативний рівень витрат на виробництво одиниці продукції, нерентабельне виробництво та реалізація продукції, повна фінансова залежність, відсутність фінансової стабільності на підприємстві, дуже низька абсолютна ліквідність, дуже низька оборотність оборотних коштів, суттєве зростання та значний рівень затовареності продукцією, низький рівень ефективності логістичного сервісу, відсутність стабільної віддачі маркетингових досліджень, відсутність належної віддачі нематеріальних активів, нерентабельність капіталу підприємства, низький рівень віддачі управлінського персоналу, низький рівень середньомісячної зарплати персоналу, недостатній рівень інвестування
ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»	Зниження фондівіддачі, рівень абсолютної ліквідності нижче нормативного, зниження ефективності логістичного сервісу, відсутність віддачі маркетингових досліджень, низький рівень середньомісячної зарплати персоналу, недостатній рівень інвестування
ПАТ «Завод «Фіолент»	Зниження фінансової незалежності, суттєве зростання та значний рівень затовареності продукцією, відсутність стабільної віддачі маркетингових досліджень, суттєве зниження віддачі нематеріальних активів, недостатній рівень середньомісячної зарплати персоналу, недостатній рівень інвестування

1	2
ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків»	Зростання витрат на виробництво одиниці продукції, зниження рентабельності виробництва та реалізації продукції нижче нормативу, рівень фінансової автономії нижче нормативного, дуже низька абсолютна ліквідність, значний рівень затовареністю продукцією, зниження ефективності логістичного сервісу, відсутність стабільної віддачі маркетингових досліджень, суттєве зниження віддачі нематеріальних активів, зниження рентабельності капіталу до рівня нижче нормативного, зниження віддачі управлінського персоналу, недостатній рівень інвестування
ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	Зниження рентабельності виробництва та реалізації продукції до рівня нерентабельності, зниження ефективності логістичного сервісу, відсутність віддачі маркетингових досліджень, відсутність належної віддачі нематеріальних активів, зниження рентабельності капіталу до рівня нижче нормативного, зниження віддачі управлінського персоналу, недостатній рівень середньомісячної зарплати персоналу, недостатній рівень інвестування
ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	Зростання та понаднормативний рівень витрат на виробництво одиниці продукції, зниження продуктивності праці, відсутність стабільної віддачі маркетингових досліджень, низький рівень середньомісячної зарплати персоналу, недостатній рівень інвестування
ПАТ «Елміз»	Зростання та понаднормативний рівень витрат на виробництво одиниці продукції, зниження рівня фінансової автономії значно нижче нормативного, зниження рівня фінансової стабільності значно нижче нормативного, рівень абсолютної ліквідності нижче нормативного, відсутність стабільної віддачі маркетингових досліджень, низький рівень рентабельності капіталу, недостатній рівень інвестування
ПАТ «Маяк»	Зниження рентабельності виробництва та реалізації продукції до рівня нерентабельності, зниження рівня фінансової автономії, дуже низька абсолютна ліквідність, незначне зростання затовареності продукцією, зниження ефективності логістичного сервісу, відсутність віддачі маркетингових досліджень, зниження рентабельності капіталу до рівня нижче нормативного, зниження віддачі управлінського персоналу, низький рівень середньомісячної зарплати персоналу, недостатній рівень інвестування
ПАТ «Чернігівський завод радіоприладів «Чезара»	Нерентабельний продаж продукції, зниження рівня фінансової автономії нижче нормативного, зниження рівня фінансової стабільності нижче нормативного, дуже низька абсолютна ліквідність, суттєве зростання та значний рівень затовареності продукцією, відсутність стабільної віддачі маркетингових досліджень, нерентабельність капіталу підприємства, низький рівень середньомісячної зарплати персоналу, недостатній рівень інвестування
ПАТ «Науково-виробниче акціонерне товариство «Вндікомпресормаш»	Понаднормативний рівень витрат на виробництво одиниці продукції, зниження рентабельності виробництва та реалізації продукції до рівня нерентабельності, рівень фінансової автономії та фінансової стабільності значно нижче нормативного, дуже низька абсолютна ліквідність, значний рівень затовареністю продукцією, зниження ефективності логістичного сервісу та значне зниження віддачі нематеріальних активів, відсутність стабільної та високої віддачі маркетингових досліджень, зниження рентабельності капіталу до рівня нижче нормативного, недостатнє інвестування

*Продовження табл. С.1*

1	2
ПАТ «Феодосійська суднобудівна компанія «Море»	Зростання та понаднормативний рівень витрат на виробництво одиниці продукції, рівень фондівіддачі нижче нормативного, фактично повна фінансова залежність, відсутність фінансової стабільності на підприємстві, рівень абсолютної ліквідності нижче нормативного, відсутність стабільної віддачі маркетингових досліджень, переважно нерентабельність капіталу підприємства, недостатній рівень інвестування
ПАТ «Хорольський механічний завод»	Понаднормативний рівень витрат на виробництво одиниці продукції, зниження фондівіддачі, зниження рентабельності виробництва продукції, зниження ефективності логістичного сервісу, відсутність віддачі маркетингових досліджень, суттєве зниження віддачі нематеріальних активів до рівня нижче нормативного, зниження віддачі управлінського персоналу, недостатній рівень інвестування

## Додаток Т

Результати проектів заходів, спрямованих на підвищення прибутковості діяльності машинобудівних підприємств (розроблено та розраховано автором)

Таблиця Т.1

## Проект заходів з максимізації прибутку ІАМП (розроблено автором)

Характеристика	АТ “СКФ Україна” (публічне)	ДП “ЛРЗ “Мотор”	ДП “АСЗ №1” АТ “АК “Богдан Моторс”
1	2	3	4
1. Назва проекту	освоєння виробництва нових видів надточних підшипників SKF Super-Precision, SKF Energy Efficient	освоєння нових модифікацій двигунів АЛ-31ФП, АЛ-31ФН, АЛ-31ФМІ, РД-33 (3 серія), РД-93	створення спільного підприємства з метою виходу на міжнародні ринки
2. Ідея проекту	забезпечення іноземних країн у високоякісних підшипниках	забезпечення іноземних країн у високоякісних послугах ремонту авіаційних двигунів	забезпечення європейського тролейбусного ринку якісною та дешевою продукцією
3. Ціль проекту	зростання прибутковості за рахунок впровадження новітніх технологій та освоєння нових видів підшипників	зростання прибутковості за рахунок впровадження новітніх технологій та освоєння нових видів ремонтних послуг	скорочення витрат завдяки активізації виробничо-комерційної діяльності
4. Термін реалізації проекту	3 роки	2 роки	3 роки
5. Географічний ареал	Білорусь, Німеччина, Польща, Бразилія	Азербайджан, Болгарія, В'єтнам, Ємен, КНР, Польща	Словенія, Болгарія, Чехія, Угорщина і країни Балтії
6. Вид продукції	надточні підшипники SKF Super-Precision, SKF Energy Efficient	двигуни АЛ-31ФП, АЛ-31ФН, АЛ-31ФМІ, РД-33 (3 серія), РД-93	тролейбус Cegelec T701AC
7. Технічні вимоги	Відповідність стандарту ISO 9001	Відповідність стандарту аерокосмічної серії AS/EN 9101	Відповідність стандарту ЄВРО-5
8. Необхідність придбання обладнання	-	-	-
9. Інвестиційні кошти, умови їх залучення та строк повернення	142,74 тис. грн., власні кошти	789 тис. грн., власні кошти	10 млн. євро. Кошти планується залучити від Komerční banka, Чеської республіки. Термін повернення – 2 роки. Відсоток позики – 10 %.

Продовж. табл. Т.1

1	2	3	4
10. Канали збуту	філії компанії SKF	ДК „Укрспецекспорт”	тендерні процедури, власна мережа автомобільних салонів, продаж через інтернет, виставки та презентації, міжнародний продаж
11. Стратегія та метод ціноутворення	стратегія проникнення, метод на основі прямої калькуляції	стратегія проникнення, метод на основі прямої калькуляції	максимізації поточного прибутку, метод “середні витрати плюс прибуток”
12. Наявні ризики	рівень інфляції, коливання курсу валют, зміна цін на ресурси	рівень інфляції, коливання курсу валют, зміна цін на ресурси	рівень інфляції, коливання курсу валют, зміна цін на ресурси, невиконання угод щодо постачання
13. Показники ефективності			
- чистий грошовий потік	748,6 тис. грн.	473768,08 тис. грн.	60029,9 тис. євро
- індекс доходності проекту	4,13	1,48	4,58
- термін окупності проекту, років	0,73	0,67	0,50

## Технічна характеристика проектованої продукції СП Cegelec&amp;"ВМ"

Тролейбус	Богдан Т701АС
Призначення	міський
Загальні дані:	
Колісна формула	6х2
Колісна база, мм	7200/1700
Колія передня/задня, мм	2160/1890/2160
Довжина/ширина/висота, мм	15000/2550/3585
Висота сходинки над рівнем дороги, мм	350
Споряджена маса, кг	14200
Технічно допустима максимальна маса, кг	24400
Технічно допустима максимальна маса на передню / задню вісь, кг	7500/11500/6000
Максимальний радіус розвороту, м	12,5
Максимальна швидкість, не менше, км/год	55
Тяговий електродвигун	ЭК 211, номінальна потужність 170 кВт, номінальний крутний момент 960 Нм, частота обертання (номінальна-максимальна) 1650-3900 об/хв,
Система керування тяговим двигуном	Транзисторна на IGBT, з рекуперацією, виробник Cegelec, Чехія
Допоміжні агрегати:	
Статичний перетворювач	7,0 кВт, 550/28/380В вироблений в Чехії
Компресорний агрегат	Білорусь
Гідростанція	Чехія, Bosch-Rexroth
Рульове управління:	ZF
Гідропідсилювач руля	інтегральний гідропідсилювач
Підвіска:	
Передня підвіска	незалежна, пневматична
Передня вісь	VOITH
Задня підвіска	залежна, пневматична
Задній міст	VOITH, ZF, порталні
Додаткова підвіска	незалежна, пневматична
Додаткова вісь	VOITH
Гальмівна система:	
Робоча гальмівна система	електродинамічна, пневматична двоконтурна
Стоянкова гальмівна система	пружинний енергоакумулятор
Допоміжна гальмівна система	режим електродинамічного гальмування двигуном
Запасна гальмівна система	один з контурів робочої гальмівної системи
ABS	+
Кузов	несівний, вагонної компоновки
Кількість дверей для пасажирів	4, з шириною дверних проїм 1400/1400/1400/1400 мм
Пасажиромісткість (без водія), чол.	150
К-ть місць для сидіння (без водія)	38
Система опалення	повітряна, електрокалориферна
Тип сидінь	напівм'які
Колеса/Шини	розміром 8.25x22.5/ 275/70R22.5
Електрообладнання	номінальна напруга 24 В

Таблиця Т.3

## Планування витрат на виробництво продукції у 2014 році, євро

Статті витрат	2014 р.									Всього	
	квітень	травень	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень		
Матеріальні затрати, євро.	919296	919296	919296	919296	919296	919296	919296	919296	919296	919296	8273664
Затрати на оплату праці, євро.	459660	459660	459660	459660	459660	459660	459660	459660	459660	459660	4136941
Відрахування на соціальні заходи, євро.	17467	17467	17467	17467	17467	17467	17467	17467	17467	17467	157204
Амортизація основних засобів, євро.	15322	15322	15322	15322	15322	15322	15322	15322	15322	15322	137894
Інші, євро.	76608	76608	76608	76608	76608	76608	76608	76608	76608	76608	689472
Всього витрат, євро.	1488353	1488353	1488353	1488353	1488353	1488353	1488353	1488353	1488353	1488353	13395175

Таблиця Т.4

## Планування витрат на виробництво продукції у 2015-2016 роках, євро

Статті витрат	2015 р.				Всього	2016 р.				Всього
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал		1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	
Матеріальні затрати, євро.	2111962	2111962	2111962	2111962	8447846	2090189	2090189	2090189	2090189	8360755
Затрати на оплату праці, євро.	1034235	1034235	1034235	1034235	4136941	1034235	1034235	1034235	1034235	4136941
Відрахування на соціальні заходи, євро.	40128	40128	40128	40128	160513	39715	39715	39715	39715	158859
Амортизація основних засобів, євро.	35199	35199	35199	35199	140797	34836	34836	34836	34836	139346
Інші, євро.	175997	175997	175997	175997	703987	174182	174182	174182	174182	696730
Всього витрат, євро.	3397521	3397521	3397521	3397521	13590086	3373158	3373158	3373158	3373158	13492630

## План прибутків та збитків на 2014 рік

Показник	Щомісячний розподіл									Всього
	квітень	травень	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень	
Валовий обсяг продажу, євро	2786667	2786667	2786667	2786667	2786667	2786667	2786667	2786667	2786667	25080000
Податки з продажу, євро	105893	105893	105893	105893	105893	105893	105893	105893	105893	953040
Чистий обсяг продажу, євро	2680773	2680773	2680773	2680773	2680773	2680773	2680773	2680773	2680773	24126960
Сировина, матеріали і комплектуючі, євро	919296	919296	919296	919296	919296	919296	919296	919296	919296	8273664
Відрядна зарплата, євро	321584	321584	321584	321584	321584	321584	321584	321584	321584	2894254
Сумарні прямі витрати, євро	1240880	1240880	1240880	1240880	1240880	1240880	1240880	1240880	1240880	11167918
Валовий прибуток, євро	1192421	1192421	1192421	1192421	1192421	1192421	1192421	1192421	1192421	10731785
Загальновиробничі витрати, євро	89366	89366	89366	89366	89366	89366	89366	89366	89366	804293
Адміністративні витрати, євро	66178	66178	66178	66178	66178	66178	66178	66178	66178	595598
Витрати на збут, євро	11	205	60	16	140	410	140	150	150	2185
Сумарні постійні витрати, євро	155543	155543	155543	155543	155543	155543	155543	155543	155543	1399891
Інші доходи, євро	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Інші витрати, євро	76365	76365	76365	76365	76365	76365	76365	76365	76365	687287
Збитки попередніх періодів, євро	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Сумарні витрати, віднесені на прибуток, євро	1472799	1472993	1472848	1472804	1472928	1473198	1472928	1472938	1472938	13257281
Прибуток до оподаткування, євро	2680773	2680773	2680773	2680773	2680773	2680773	2680773	2680773	2680773	24126960
Податок на прибуток, євро	501600	501600	501600	501600	501600	501600	501600	501600	501600	4514400
Чистий прибуток, євро	2179173	2179173	2179173	2179173	2179173	2179173	2179173	2179173	2179173	19612560



## План прибутків та збитків на 2015-2016 роки

Показник	2015 р. з поквартальним розподілом				Всього	2016 р. з поквартальним розподілом				Всього
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал		1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	
Валовий обсяг продажу, євро	6435000	6435000	6435000	6435000	25740000	6352500	6352500	6352500	6352500	25410000
Податки з продажу, євро	244530	244530	244530	244530	978120	241395	241395	241395	241395	965580
Чистий обсяг продажу, євро	6190470	6190470	6190470	6190470	24761880	6111105	6111105	6111105	6111105	24444420
Сировина, матеріали і комплектуючі, євро	2111962	2111962	2111962	2111962	8447846	2090189	2090189	2090189	2090189	8360755
Відрядна зарплата, євро	724121	724121	724121	724121	2896484	241281	241281	241281	241281	2895369
Сумарні прямі витрати, євро	2836083	2836083	2836083	2836083	11344331	2814031	2814031	2814031	2814031	11256124
Валовий прибуток, євро	2792949	2792949	2792949	2792949	11171794	2737947	2737947	2737947	2737947	10951790
Загальновиробничі витрати, євро	201228	201228	201228	201228	804913	201151	201151	201151	201151	804603
Адміністративні витрати, євро	149014	149014	149014	149014	596057	148957	148957	148957	148957	595827
Витрати на збут, євро	820	370	455	835	2483	875	380	450	870	2575
Сумарні постійні витрати, євро	350243	350243	350243	350243	1400970	350108	350108	350108	350108	1400431
Інші доходи, євро	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Інші витрати, євро	175376	175376	175376	175376	701504	173539	173539	173539	173539	694155
Збитки попередніх періодів, євро	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Сумарні витрати, віднесені на прибуток, євро	3362521	3362071	3362156	3362536	13449288	3338552	3338057	3338127	3338547	13353285
Прибуток до оподаткування, євро	6190470	6190470	6190470	6190470	24761880	6111105	6111105	6111105	6111105	24444420
Податок на прибуток, євро	1158300	1158300	1158300	1158300	4633200	1143450	1143450	1143450	1143450	4573800
Чистий прибуток, євро	5032170	5032170	5032170	5032170	20128680	4967655	4967655	4967655	4967655	19870620

## План руху готівки на 2014-2016 рр.

Показники	Період експлуатації проекту		
	2014 р.	2015 р.	2016 р.
1. Роздрібна ціна при 100% реалізації, євро.	26400000	26400000	26400000
2. Обсяг реалізації, %	95	97	96
3. Виручка від реалізації продукції, євро.	25080000	25740000	25410000
4. В т.ч. ПДВ, євро.	953040	978120	965580
5. Без ПДВ, євро.	24126960	24761880	24444420
6. Затрати на виробництво РП, євро, всього в т.ч.:	13395175	13590086	13492630
7. Матеріальні затрати, євро.	8273664	8447846,4	8360755
8. Затрати на оплату праці, євро.	4136941	4136941	4136941
9. Відрахування на соціальні заходи, євро.	157203,8	160513,3	158858,5
10. Амортизація основних засобів, євро.	137894,4	140797,44	139345,9
11. Інші, євро.	689472	703987,2	696729,6
12. Валовий прибуток, євро.	10731785	11171794	10951790
13. Податок на прибуток, євро.	4514400	4633200	4573800
14. Чистий прибуток, євро.	19612560	20128680	19870620
15. Грошовий потік, євро.	19750454,4	20269477,4	20009966

Таблиця Т.8

## Інтегральні показники ефективності проектних рішень

Показник	Значення
1. Чистий грошовий потік, євро.	60029897,80
2. Чистий приведенний дохід, євро.	35794275,71
3. Індекс доходності проекту	4,58
4. Середньорічна сума чистого інвестиційного прибутку за весь період експлуатації проекту, євро.	3816189,643
5. Середньорічна величина грошового потоку, євро.	20009965,93
6. Термін окупності проекту, років	0,50
7. Внутрішня норма рентабельності	1,9

Для ДП ЛРЗ "Мотор"

Таблиця Т.9

Прогнозні обсяги реалізації продукції

Замовник	Предмет договору	Вартість договору комісії, дол. США	Реалізація по кварталах, доларів США				Примітка
			1	2	3	4	
1	2	3	4	5	6	7	8
Азербайджан	Ремонт 6-й двигунів АЛ-21ФЗ (ремонт 4-х двигунів)	1140000 (760 000 за 4-й двигуни)	600000		200000		
В'єтнам	Ремонт 8-й двигунів АЛ-21ФЗ	1618220				1213665	404555 на 2014 р.
Польща, ВЗЛ-4	Поставка РГК-89	525 620		45000			
Болгарія	Поставка запчастин	15187,50	22781,25				
КНР	Ремонт агрегатів ФН-31А (20 шт.)	240000		270000			
КНР	Ремонт 5-й НР-31В, 5-и ФН-31АІ 5-й РСФ-31В	507500			592500		
КНР	И-317М-80 і АВС-11 7-03 та датчиків МВ-27-2В						
РФ	Продаж двигунів АЛ-31 Ф з ремонтом (4 шт.) та без ремонту (4 шт.)	2440000		3012345,6			
Польща, ВЗЛ-4	Ремонт двигунів РД-33-2С (5 шт.)	4165200			2340000		
Польща, 83Л-4	Ремонт агрегатів двигуна РД-33-2С	1778670	796228				Поставка в ремонт в грудні 2014 року
Польща, ВЗЛ-4	Ремонт вузлів двигуна РД-33-2С	369020	150743				Поставка в ремонт в грудні 2014 року
Польща, ВЗЛ-4	Ремонт агрегатів двигуна РД-33-2С	1757860			797813		з розрахунку на 4 комплекти
Польща, ВЗЛ-4	Ремонт вузлів двигуна РД-33-2С	5237510			58120		
Еритрея	Послуги по технічному супроводженню експлуатації двигунів АЛ-31Ф, ВКА	12000		40000			
Польща, ВЗЛ-4	Ремонт агрегатів ПГЛ-3ОМЛ	83200	22000				
Ємен	Ремонт 12-и АЛ-21ФЗ	2280000				840000	2520000 на 2014 р.
Польща, ВЗЛ-4	Ремонт агрегатів ПГЛ-3ОМЛ, сотових вставок двигуна АЛ-21ФЗ	105151,2			68082		

Таблиця Т.10

**План витрат на надання послуг**

Найменування послуг	Договірна вартість без ПДВ, тис. грн.	Основна з/п план), тис. грн.	Сума наклад. витрат план), тис. грн.	Фактична з/п, тис. грн.	Накладні витрати, тис. грн.
1. Дослідження технічного стану двигуна АЛ-21 Ф-3 компоновки «Т» з метою визначення можливості продовження термінів служби до першого ремонту	228587	8464,09	126758,21	8464,09	126309,3
2. Капітальний ремонт агрегату КРД-99Б	56900	1516,16	22706,01	1516,16	22706,01
3. Капітальний ремонт двигуна ГТДЕ-117-1	180000	1834,29	43019,6	3081,61	62300
4. Довготривалі комісійні випробування двигуна ГДТЕ-117-1	84000	2157,03	50588,82	2659,37	54300
5. Дослідження причин прогару елементів конструкції основної камери згоряння двигуна РД-332-2С	33800	1353,53	15097,27	1406,03	15682,86
6. Огляд 108 двигунів РД-33-2С в експлуатуючих частинах на предмет руйнування камери згоряння	16200	1017,9	7192	1017,9	7125,28
Разом	599 487,47	16343	265361,91	18115,19	288423,53

Таблиця Т.11

**План витрат на капітально-відновлювальний ремонт авіаційної техніки**

Найменування послуг	Договірна вартість без ПДВ, тис. грн.	Основна з/п (план), тис. грн.	Сума накладн. витрат (план), тис. грн.
1. Капітальний ремонт агрегату НР-53Д двигуна АЛ-21Ф-3	78166,68	2881,60	32141,37
2. Капітальний ремонт агрегату' РСФ-53Б двигуна АЛ-21Ф-3	49129,79	1858,15	20725,81
3. Капітальний ремонт агрегату НІІ-96М двигуна АЛ-21Ф-3	15261,38	557,50	6218,36
4. Капітальний ремонт агрегату ПГЛ-3ОМД двигуна АЛ-21Ф-3	13832,40	377,40	4209,52

Таблиця Т.12

**Кошторис виконання проекту**

Статті витрат	Сума, тис. грн.	Структура, %
Основні сировина і матеріали, допоміжні матеріали, МШП, запчастини, утримання обладнання, затрати на енергію, воду, повітря, інші витрати	107081,14	21,43
Оплата праці	151653,30	30,36
Відрахування на соціальні заходи	55 505,11	11,11
Амортизація основних фондів	64 800,00	12,97
Інші витрати	120533,34	24,13
Всього вартість розробки	499572,89	100,00

## Техніко-економічні показники проекту

Показники	Од.виміру	Значення
Повна собівартість річного обсягу	тис. грн.	499 572,89
Плановий прибуток	тис. грн.	99 914,58
Валова продукція	тис. грн.	599 487,47
Спискова чисельність працюючих	чол.	4
Енергопотужність обладнання	кВт	172,2
Площа (виробнича і допоміжна)	кв.м.	130,5
Виробіток на одного працюючого за рік	тис. грн.	119 897,49
Річний фонд ЗП	тис. грн.	151 653,3

Таблиця Т.14

## План руху готівки на 2014-2016 рр.

Показники	Період експлуатації проекту		
	2014	2015	2016
1. Роздрібна (річна) ціна при 100% реалізації, тис. грн.	719384,96	719384,96	719384,96
2. Обсяг реалізації, %	95	97	96
3. Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	757247,33	741633,98	749359,33
4. В т.ч. ПДВ	128732,05	126077,78	127391,09
5. Без ПДВ	628515,28	615556,2	621968,25
6. Затрати на виробництво реалізованої продукції, тис. грн., всього в т.ч.:	446165,95	446165,95	446165,95
7. *матеріальні затрати	53674,2	53674,2	53674,2
8. *затрати на оплату праці	151653,3	151653,3	151653,3
9. *відрахування на соціальні заходи	55505,11	55505,11	55505,11
10. *амортизація основних засобів	64800	64800	64800
11. *інші	120533,34	120533,34	120533,34
12. Валовий прибуток, тис. грн.	182349,33	169390,25	175802,29
13. Обов'язкові платежі та відрахування з прибутку, тис. грн.	34646,37	32184,15	33402,44
14. Чистий прибуток, тис. грн.	147702,96	137206,1	142399,86
15. Грошовий потік, тис. грн.	212502,96	202006,1	207199,86

Таблиця Т.15

## Інтегральні показники ефективності проектних рішень

Показник	Значення
1. Чистий грошовий потік, тис. грн.	473768,08
2. Чистий приведенний дохід, тис. грн.	154056,47
3. Індекс доходності проекту	1,48
4. Середньорічна сума чистого інвестиційного прибутку за весь період експлуатації проекту, тис. грн.	142436,31
5. Коефіцієнт рентабельності проекту	0,45
6. Середньорічна величина грошового потоку, тис. грн.	157922,69
7. Термін окупності проекту, років	0,67
8. Внутрішня норма рентабельності	0,1401

Для АТ "СКФ Україна" (публічне)

Таблиця Т.16

## План руху готівки на 2014-2016 рр.

№ п/п	Показники	Період експлуатації проекту		
		2014	2015	2016
2	Обсяг реалізації, %	0,75	0,878	0,9
3	Виручка від реалізації продукції, грн.	348467,8	388789,9	388790
4	В т.ч. ПДВ	59239,53	66094,28	66094,3
5	Без ПДВ	289228,274	322695,617	322695,617
6	Затрати на виробництво реалізованої продукції, грн.:	139006	140216	140416
	*матеріальні затрати			
	*затрати на оплату праці			
	*відрахування на соціальні заходи			
	*амортизація основних засобів	5560	5560	5560
	*інші			
7	Валовий прибуток, грн.	150222	182480	182280
8	Обов'язкові платежі та відрахування з прибутку, грн.	62724,204	69982,18	69982,18
9	Чистий прибуток, грн.	226504,07	252713,44	252713,44
10	Грошовий потік, грн.	232064,07	258273,44	258273,44

Таблиця Т.17

## Розрахунок чистого грошового потоку

№ п/п	Показники	Значення
1	Потреба в інвестиціях, грн.	142741
2	Період експлуатації проекту, років	3
3	Сума чистого грошового потоку за весь період експлуатації проекту, грн. в т.ч.:	748610,94
4	1-й рік	232064,07
5	2-й рік	258273,435
6	3-й рік	258273,435

Таблиця Т.18

## Розрахунок поточної вартості проекту

№ п/п	Майбутня вартість, грн.	Коефіцієнт переведення майбутньої вартості у поточну	Поточна вартість проекту, грн.
1	232064,07	0,88	204216,38
2	258273,435	0,79	204036,01
3	258273,44	0,7	180791,40
Всього	748610,94	x	589043,80

Таблиця Т.19

## Інтегральні показники ефективності проектних рішень

№ п/п	Показник	Значення
1	Чистий грошовий потік, грн.	748610,94
2	Чистий приведений дохід, грн.	446302,80
3	Індекс доходності проекту	4,13
4	Середньорічна величина грошового потоку, грн.	196347,93
5	Термін окупності проекту, років	0,73
6	Внутрішня норма рентабельності	1,59

## Додаток У

## Копії довідок про впровадження результатів дослідження

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ



MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE  
OF UKRAINE

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ

Україна, 43018, м. Луцьк, вул. Львівська, 75  
тел.: +38(0332)74-61-03  
факс: +38(0332)77-48-40  
e-mail: rector@lutsk-ntu.com.ua  
www.lutsk-ntu.com.ua

LUTSK NATIONAL TECHNICAL  
UNIVERSITY

Ukraine, 43018, Lutsk, 75, Lvivska st.  
tel.: +38(0332)74-61-03  
fax: +38(0332)77-48-40  
e-mail: rector@lutsk-ntu.com.ua  
www.lutsk-ntu.com.ua

03.12.2014 № 1432-20-34

на № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**Довідка**

про використання у навчальному процесі Луцького національного технічного університету результатів досліджень та розробок, одержаних при виконанні дисертаційної роботи Стрільчука Р.М. “Управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств”

Використані в навчальному процесі науково-методичні розробки та результати досліджень здобувача наукового ступеня кандидата економічних наук Стрільчука Руслана Миколайовича, що викладені в дисертаційній роботі “Управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств” забезпечують набуття студентами теоретичних знань та практичних навичок з управління стратегічними підприємств.

Положення, сформульовані в дисертації, а саме: науково-методичні підходи щодо діагностики стратегічних можливостей інноваційного підприємства на основі комплексного застосування матричних та інтегральної моделей, а також дискримінантної функції визначення їх кризового стану; методична основа діагностики рівня використання стратегічних можливостей інноваційно активних машинобудівних підприємств, що здійснена на базі інтегрального показника, який враховує вплив як внутрішніх (виробничого, фінансового, маркетингового та інноваційно-організаційного), так і зовнішніх (ринкового, соціального, зовнішньоекономічного та інвестиційного) факторів і дозволяють отримати більш обґрунтовану й достовірну інформацію щодо подальшого прийняття управлінських рішень стратегічного спрямування; науково-методичні положення управління стратегічними можливостями в рамках теорії стратегічного планування використовуються у навчальному процесі Луцького національного технічного університету при викладанні дисциплін: “Планування і контроль на підприємстві”, “Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків”, “Економічна діагностика”, “Економіка інноваційного підприємства”.

Перший проректор



Герасимчук З. В.



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
РІВНЕНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. С.Бандери, 12, м. Рівне, 33028. Тел. (0362) 26 78 65, факс (0362) 26 37 15, e-mail: rectorat@rdgu.uar.net

10.11.14 № 153

На № \_\_\_\_\_

### Довідка

про впровадження у навчальний процес результатів досліджень  
викладача кафедри економічної кібернетики Стрільчука Р.М.  
за темою дисертаційної роботи “Управління стратегічними можливостями  
машинобудівних підприємств”

В дисертації Стрільчука Руслана Миколайовича розроблено теоретичні та методико-практичні засади реалізації управління стратегічними можливостями підприємства на антикризових засадах, спрямовані на підвищення ефективності управління діяльністю підприємств промислового комплексу України. Це забезпечує належний рівень підготовки студентів як з циклу менеджерських дисциплін, так і фахівців в області побудови та експлуатації економічних систем, економіко-математичного моделювання на підприємствах.

Окремі наукові результати, представлені в роботі здобувача, зокрема положення теорії управління стратегічними можливостями, концепція антикризового управління підприємствами, моделювання процесу вибору стратегії антикризового управління, методи та інструменти удосконалення управління інформаційними ресурсами в системі стратегічного управління діяльністю підприємств використовуються у навчальному процесі Рівненського державного гуманітарного університету при викладанні дисциплін з напрямку “Економіка і підприємництво”: “Моделювання бізнес-процесів”, “Інформаційні системи та технології в економіці”, “Стратегічне управління”, “Антикризове управління”.

Проректор з  
навчально-виховної роботи  
доктор технічних наук, професор



Я.Б. Петрівський





ДОЧІРНЄ ПІДПРИЄМСТВО "АВТОСКЛАДАЛЬНИЙ ЗАВОД № 1"

вул. Рівненська, 42, м. Луцьк, 43010, код ЄДРПОУ 21752230  
тел./факс (0332) 78-41-25, 78-41-07

E-mail: prdirect@luaz.com, dp1@luaz.com, Web-сторінка http: www.luaz.com

*9 лютого 2015* № *168/01-01.01-21*

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ  
результатів досліджень Стрільчука Руслана Миколайовича  
за темою дисертаційної роботи "Управління стратегічними  
можливостями машинобудівних підприємств"**

Цією довідкою засвідчується, що Дочірнім підприємством "Автоскладальний завод №1" публічного акціонерного товариства "Автомобільна компанія "Богдан Моторс" використано розроблені Стрільчуком Р.М. рекомендації щодо поліпшення стратегічних можливостей заводу, уточнення пріоритетів інноваційного розвитку та реалізації антикризової стратегії, що знайшли своє втілення в подальшій господарській діяльності та підвищенні її ефективності.

Застосування методичних і практичних рекомендацій з управління розвитком підприємства дозволило: встановити рівень та динаміку використання його стратегічних можливостей, а також основні фактори, які вплинули на їх зниження; виявити наявні та реальні стратегічні можливості заводу, складові їх формування та резерви зростання; на базі побудованої дискримінантної моделі на основі фінансових показників встановити ступінь прояву кризового стану – сильна криза.

Запропоновано для покращення використання стратегічних можливостей підприємства використовувати один із видів стратегії управління стратегічними можливостями, що враховує рівень загрози кризового стану – модифікаційну стратегію, яка передбачає здійснення виробничої, маркетингової, фінансової, організаційно-управлінської реструктуризації, диверсифікацію джерел інвестування бізнес-процесів, поглибленого планування зовнішньоторговельних операцій із використанням системно-цільових методів роботи, впровадження нових прогресивних форм активізації персоналу.

Розроблені рекомендації дозволили модернізувати існуючі управлінські технології та удосконалити методику прийняття управлінських рішень на основі впровадження науково-методичних підходів з діагностики та удосконалення управління стратегічними можливостями, що забезпечило покращення управління діяльністю дочірнім підприємством "Автоскладальний завод №1" публічного акціонерного товариства "Автомобільна компанія "Богдан Моторс", дозволило встановити перспективність реалізації його стратегічних можливостей.

ДИРЕКТОР



М.М.Джула



№ 9810/445-1, 04.08.2015 р.

**ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ**  
результатів досліджень  
Стрільчука Руслана Миколайовича  
за темою дисертаційної роботи  
“Управління стратегічними можливостями машинобудівних  
підприємств”

Результати проведених наукових досліджень Стрільчука Р.М. розглянуто фахівцями АТ «СКФ Україна» (публічне), якими відмічено високий методичний та практичний рівень напрацювань автора у сфері управління стратегічними можливостями підприємств.

Для корпорації, яка позиціонує як одне з найпотужніших інноваційно активних машинобудівних підприємств України та реалізовує інноваційну політику одразу в багатьох напрямках, серед яких комунікації, фінанси, збут, постачання, ІТ, охорона навколишнього середовища та ряд інших, особливу цінність становили аналітичні матеріали дослідження. Так, результати стратегічної діагностики машинобудівних підприємств на основі матричних моделей використані для прогнозування зміни зовнішнього середовища підприємства та лінії його поведінки у майбутньому. Діагностика стратегічних можливостей та кризового стану виявили перепони на шляху ефективного розвитку підприємства та дозволили уточнити пріоритети та стратегічні можливості компанії.

Ряд рішень, запропонованих в дисертації, знайшли своє відображення у корегуванні стратегії АТ «СКФ Україна» (публічне). Це стосується визначення напрямів інноваційного розвитку підприємства та прийнятої випереджальної стратегії управління стратегічними можливостями, яка носить наступальний характер, спрямована на інтенсифікацію НДДКР, маркетингу та орієнтацію на випередження конкурентів. Отриманий економічний ефект від впроваджуваних заходів складає 748,6 тис. грн.

Застосування методичних і практичних рекомендацій на засадах системного менеджменту, що має багатоцільове комплексне спрямування; реалізується менеджерами з позицій системного мислення та є синтезом результатів аналізу, оцінювання та діагностування реалізованих на підприємстві процесів із врахуванням впливу факторів зовнішнього середовища; виражає нове ставлення до людей, техніки та інновацій, а також до системи знань; створює можливість моделювання майбутнього стану соціальних систем підприємства; забезпечує моніторинг цілісності системи управління; відзначається посиленою увагою до організаційної діяльності, дало оптимальний результат щодо покращення використання стратегічних можливостей АТ «СКФ Україна» (публічне).

Генеральний директор



В.І. Цибульський

**АО «СКФ Украина» (публичное)**

ул.Боженко, 34, г. Луцк, Украина, 43017

Тел. +380 332 783 302 Факс +380 332 783 334 Web www.skf.com

Руб. РФ: Р/с 26004057000860 в ПАО КБ «ПриватБанк», г.Днепропетровск, Украина

Код предприятия 05745160, МФО 303440

Соответствие систем менеджмента требованиям:  
ISO 9001, ISO/TS 16949, ISO 14001, OHSAS 18001