

**УКРАЇНСЬКА ІНЖЕНЕРНО-ПЕДАГОГІЧНА
АКАДЕМІЯ**

**ВІКТОРІЯ ПРОХОРОВА
ЯРИНА ЮХМАН**

**ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНО-ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ
УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ НА
ЗАСАДАХ ІННОВІНГУ**

МОНОГРАФІЯ

УДК 658.014.1:332.1
П74

Рекомендоване до видання рішенням вченої ради
Української інженерно-педагогічної академії
(Протокол № 1 від 25.08.2021)

Рецензенти:

Арефьева О. В. - д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки повітряного транспорту, Національний авіаційний університет, м. Київ

Кузьмін О. Є. - д.е.н., професор, директор Навчально-наукового інституту економіки і менеджменту, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

Манойленко О. В. - д.е.н., професор, директор Навчально-наукового інституту економіки, менеджменту та міжнародного бізнесу, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків

Прохорова В. В.

П 74 Формування адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновінгу – Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2021. – С. 200.

ISBN 978-617-8059-17-0

Монографію присвячено розробці теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо формування адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновінгу. Розглянуто науково-практична об'єктивна необхідність формування стратегічної концепції, що розглядає інновінг як векторний напрям стратегічного розвитку вітчизняних промислових підприємств. Запропоновано механізм та концептуальні аспекти формування адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновінгу

Монографія розрахована на фахівців, науковців, викладачів, аспірантів та студентів економічних спеціальностей.

Опубліковані матеріали відображають власну думку авторів, яка може не збігатися з позицією редакції та носити дискусійний характер. За зміст матеріалів відповідальність несуть автори.

УДК 658.014.1:332.1

© Прохорова В. В., 2021.

© Українська інженерно-педагогічна академія, 2021.

©Видавець Іванченко І. С., 2021.

ISBN 978-617-8059-17-0

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ І ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНО-ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ НА ЗАСАДАХ ІННОВІНГУ.....	8
1.1. Узагальнення особливостей формування адаптивно-орієнтованої системи управління підприємствами на основі еволюції тенденцій сучасної управлінської науки.....	8
1.2. Активізація та інтенсивне використання інновіingu в процесі управління економічним зростанням вітчизняних промислових підприємств	20
1.3 Функціональні властивості адаптивно-орієнтованої системи управління підприємствами на засадах інновіingu: теоретико-семантичний аспект.....	35
1.4. Методичне підґрунтя формування адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновіingu.....	44
Висновки до розділу 1.....	56
РОЗДІЛ ІІ АНАЛІТИКО-ДІАГНОСТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ АДАПТИВНОГО-ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	59
2.1. Тенденції інноваційно-технологічного розвитку вітчизняних машинобудівних промислових підприємств	59
2.2. Науково-практичні аспекти оцінювання адаптивного потенціалу промислових підприємств.....	65
2.3 Інтегральне оцінювання складових адаптивного потенціалу промислових підприємств.....	75
Висновки до розділу 2.....	85
РОЗДІЛ ІІІ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНО-ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ НА ЗАСАДАХ ІННОВІНГУ.....	86
3.1 Механізм формування адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновіingu.....	86
3.2. Формування креативних стратегічно-орієнтованих платформ моделювання сучасної системи управління підприємствами	94
3.3. Концептуальні аспекти формування адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновіingu.....	113
Висновки до розділу 3.....	135
ВИСНОВКИ.....	140
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ....	143
ДОДАТКИ.....	161

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасна епоха глобалізації, нестабільності та прогресивних технологій формує нові виклики до інтенсифікації діяльності промислових підприємств через активізацію адаптаційних механізмів. Бізнес-моделі промислових підприємств повинні перманентно корегуватися відповідно до вимог внутрішнього і зовнішнього середовища за допомогою активно-адаптивних стратегій розвитку, базуючись на креативно-інтелектуальних управлінських технологіях, що формують інноваційну основу реконструкції системи управління підприємствами в умовах стохастичної невизначеності. Креативні стратегічно-орієнтовані платформи моделювання сучасної системи управління підприємствами вимагають генерації постулатів їх інноваційно-організаційної культури як основи активізації інноваційних процесів.

Монографію присвячено розробленню теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо формування адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновінгу.

У роботі визначено, що в сучасних турбулентних умовах, в активній конкурентній боротьбі перевагу зможуть отримати ті підприємства, які долають стереотипи і цінності нової цивілізації, створюють альтернативне майбутнє відповідно до нових реалій (економіка, екологія, етичні ідеали, трансформація поглядів тощо). Важливим елементом системи управління підприємствами є формування комплексу стратегій і ефективних управлінських рішень з метою уникнення негативного впливу динамічного середовища й невизначеності.

Ефективним напрямом вирішення цієї проблеми є формування і функціонування адаптивно-організаційних структур управління підприємством. Створення таких структур дозволяє знижувати негативний вплив різних форм невизначеності на основі своєчасного реагування на їх зміни на всіх етапах діяльності підприємства з урахуванням результатів планування і прогнозування.

Сенс інновінгу в системі управління вітчизняними промисловими підприємствами полягає у забезпеченні креативно-інтелектуальних напрямів розвитку на основі агрегації домінуючих постулатів теорій інновацій, який формується під консолідованим впливом активної творчої інноваційної діяльності (відкриття, креативне мислення, раціоналізація тощо), що визначає ефективне матеріальне та моральне акселеративне зростання, забезпечує вирішення завдань щодо підвищення рівня фінансово-економічної та конкурентної стійкості. У зв'язку з цим існує науково-практична об'єктивна необхідність формування стратегічної концепції, що розглядає інновінг як векторний напрям стратегічного розвитку вітчизняних промислових підприємств.

Проблеми розвитку машинобудівних підприємств у турбулентних умовах господарювання та інтенсивний інноваційно-технологічний розвиток вимагають продукування нових креативних ідей, технологій, досліджень для

розширення ринків, випуску удосконаленої продукції тощо, але все це вимагає залучення додаткових інвестицій.

Інвестиції є стимулом для стабільного розвитку машинобудівних підприємств, що забезпечують доступ до інноваційних технологій, та дозволяють виготовляти удосконалені товари і надавати інноваційні послуги, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємств та їхнього сталого розвитку.

Ключовою проблемою промислових підприємств у кризових умовах є збалансування стимулів для активного розвитку процесу інновінгу. Відкриті інновації є ключовою тенденцією, оскільки промислові підприємства йдуть на будь-які умови для їх знаходження та впровадження. Інновінг у рамках глобалізації економіки є складним перманентним процесом. Оскільки більш складні технології вимагають поглибленої співпраці та спільного використання патентів, відбуватимуться поступові зміни, що забезпечать корисні результати для новаторів і тих, хто впроваджує та комерціалізує інновації.

Умови господарювання, що швидко змінюються, характеризуються впливом негативних наслідків внутрішнього і зовнішнього середовища. Традиційні методи управління втрачають свою доцільність, виникає необхідність у формуванні нових адаптивно-орієнтованих систем для підвищення рівня розвитку промислових підприємств, нейтралізації негативних впливів, активності до нових потреб ринку тощо.

Економічна наука підтверджує існування теорії, відповідно до якої економіка рухається довгими циклами (хвилі Кондратьєва), які виникають під впливом процесу інновінгу. У цих умовах виникає необхідність пошуку інноваційних підходів для формування адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами з метою вирішення стратегічних, тактичних та оперативних завдань. Одним з векторних напрямів розвитку промислових підприємств є кластерний аналіз, який визначає змістовне наповнення інноваційної моделі зростання. Кластерні об'єднання промислових підприємств є потенціально-складними і динамічними системами, які спроможні до інтелектуального розвитку, що дозволяє їм активно розвиватися та підвищувати рівень конкурентоспроможності на вітчизняних і зарубіжних ринках.

Запропоновано механізм формування адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновінгу, який базується на стратегічній, тактичній та оперативній орієнтації з використанням інноваційних за складом ідей і методів, структурованих у багаторівневі системи взаємозв'язків, що ґрунтуються на кластерному аналізі, дозволяє продукувати ефективні адаптивно-орієнтовані управлінські рішення, забезпечуючи ефективний розвиток підприємств.

Креативні стратегічно-орієнтовані платформи моделювання сучасних систем управління визначають найважливіші параметри, пропорції та темпи розширеного відтворення, реалізації головних цілей підприємства.

В роботі визначено, що перспективне планування включає розробку стратегії управління підприємствами і прогнозування їх фінансової діяльності.

Креативно-орієнтована стратегія забезпечує суттєвий вплив на загальну економічну стратегію підприємства.

У сучасних ринкових умовах очевидною є необхідність проведення системних реформ і заходів щодо розвитку цифрової економіки в соціально-економічних системах. Цифрова трансформація забезпечує якнайповніше розкриття потенціалу цифрових технологій шляхом їх використання у всіх аспектах бізнес-процесів, продуктів і послуг, підходів до прийняття рішень. Слід підкреслити, що однієї технології ніколи не буде достатньо для цифрової трансформації. Для завершення процесу цифрової трансформації необхідні чітко визначені бізнес-цілі й дані. Таким чином, цифрову трансформацію можна розглядати лише на стику всіх трьох вимірів - сформульована бізнес-проблема, доступність даних, сама технологія.

Авторами запропоновано концептуальні аспекти формування адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновінгу з використанням інструментів реінжинірингу, що ґрунтуються на інноваційній реконструкції системи управління підприємством та передбачає цілісне і системне моделювання їх бізнес-процесів; принципово враховуючи зміну інформаційних потоків, в результаті чого удосконалюється організаційна структура, перерозподіляються ресурси, оптимізуються витрати окремих елементів, скорочуються терміни реалізації продукції, підвищується якість обслуговування, поліпшується імідж промислового підприємства тощо.

Ключові елементи успіху бізнесу зумовлюють формування системи ефективного управління, що, в свою чергу, передбачає забезпечення постійного процесу інновінгу на системній основі, моніторинг впливу цифрових тенденцій і продукування нових технологій. Інструменти адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновінгу дозволяють отримати максимальний ефект від синергії між архітектурою системи управління та високоякісними нововведеннями акселеративного ефекту крос-функціонального характеру. Для раціонального ведення бізнесу стратегічні портфелі технологій необхідно поєднувати зі стратегію та інноваціями централізовано, створюючи нові можливості для їхнього цифрового зростання.

практичних навичок. Однак процес інновінгу також охоплює такі області, як інформаційний капітал і наявні знання, а також інші ресурси і потенціальний капітал, які забезпечують ефективне впровадження процесу інновінгу, що є підґрунтям для побудови модернізаційної траєкторії розвитку адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами.

Теоретичні й практичні аспекти формування адаптивно-орієнтованої системи управління розглянуто такими науковцями, як Р. Акофф, О. Ареф'єва, Н. Гавкалова, В. Геєць, В. Дикань, П. Друкер, О. Карлова, В. Ковальов, В. Коюда, О. Кузьмін, К. Мельник, Г. Михальченко, Т. Лепейко, В. Пономаренко, В. Прохорова, М. Портер, Н. Савицька, Н. Хрущ, Ю. Ус, А. Штангрет, В. Ячменева та ін.

Вагомий внесок у дослідження проблем, пов'язаних з розробкою інноваційних платформ, технологій, інструментів у діяльності промислових

підприємств, зробили І. Бланк, Ф. Валента, О. Давидова, В. Жежуха, О. Колещук, О. Мелень, П. Перерва, Б. Санто, В. Чобіток та ін.

Особливу вдячність за підтримку авторського колективу у підготовці цієї монографії висловлюємо доктору педагогічних наук, професору, ректору Української інженерно-педагогічної академії **Олені Едуардівні Коваленко**.

Висловлюємо щирі подяки рецензентам: доктору економічних наук, професору, завідувачу кафедри економіки повітряного транспорту Національного авіаційного університету **Ареф'євій Олені Володимирівні**; доктору економічних наук, професору, директору Навчально-наукового інституту економіки і менеджменту Національного університету «Львівська політехніка», **Кузьміну Олегу Євгенівичу**; доктору економічних наук, професору, директору Навчально-наукового інституту економіки, менеджменту та міжнародного бізнесу, Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» **Манойленко Олександрові Володимировичу**.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНО-ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ НА ЗАСАДАХ ІННОВІНГУ

1.1. Узагальнення особливостей формування адаптивно-орієнтованої системи управління підприємствами на основі еволюції тенденцій сучасної управлінської науки

Сучасні ринкові умови господарювання, підвищений рівень конкуренції, активний розвиток науково-технічного прогресу, дефіцит виробничих ресурсів висувають нові вимоги до формування адаптивно-орієнтованої системи управління вітчизняними підприємствами за рахунок переходу до інтенсивно-інноваційного шляху розвитку, впроваджуючи нові управлінські технології для підвищення ефективності їх функціонування та для вирішення тактичних завдань і досягнення стратегічних цілей.

Нові реалії свідчать про те, що існують проблеми в вибором оптимальних чи універсальних методів до оцінки систем управління підприємствами. Це набуває актуального значення, тому що формувати та впроваджувати раціональні управлінські рішення в умовах невизначеності дуже складно, відповідно, необхідно враховуючі впливи внутрішнього та зовнішнього середовища, розробляти адаптивно-орієнтовані заходи для виходу з кризового стану.

Доцільність підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємства в сучасних ринкових умовах повинна визначатися за допомогою проведення оцінювання ефективності функціонування системи управління, яка, відповідно, зумовлює актуальність дослідження.

У науковій літературі питаннями формування адаптивно-орієнтованої системи управління підприємствами займалися вітчизняні та зарубіжні вчені, як: Д. Аакер [1], В. Андрінко [10], О. Ареф'єва та Н. Васюткіна [18], В. Верба та О. Гребешкова [56], В. Дикань [68], О. Кузьмін та О. Мельник [113], К. Мельник [142], А. Міщенко [151], В. Прохорова та В. Чобіток [179], Й. Шумпетер [198], Д. Яцковий [211] та ін.

Але в у зв'язку з тим, що суспільство перманентно формує нові виклики, відповідно, вітчизняним підприємствам необхідно адаптуватися до цих вимог за рахунок генерування інноваційних ідей та створення ефективної адаптивно-орієнтованої системи їх управління, що потребує ґрунтовних наукових досліджень.

Варто відзначити, що ще Й. Шумпетер [198] вважав інновацією чимось новим, що безпосередньо бере участь у бізнесі і процесі виробництва. Якщо інновації не використовуються в процесі виробництва, то це вважається звичайним винаходом. Інновація являє собою нову комбінацію чинників виробництва, яка «підриває» рівновагу ринкової

системи зсередини і змушує цю систему розвиватися. Нові комбінації чинників виробництва отримали назви «нововведень». Саме вони визначають динамічні зміни в економіці.

Й. Шумпетер [198] виділяє кілька видів принципово нових факторів виробництва:

- виготовлення інноваційного продукту чи послуги;
- використання інноваційно-прогресивних технологій виробництва;
- використання інноваційної системи організації виробництва;
- розширення ринків збуту;
- використання нових видів сировини.

Наявність інновацій створює нові можливості з використанням потенціалу промислових підприємств. З метою реалізації потенціалу промислових підприємств необхідна їх інноваційна активність. Інноваційно-прогресивні комбінації чинників виробництва промислових підприємств називають реалізованим потенціалом і процесом інновінгу.

Нововведення відіграють вирішальну роль в існуванні і розвитку промислових підприємств. Без інновацій будь-яке промислове підприємство приречене на руйнування і припинення своєї діяльності. Інновації дають новий потужний імпульс до виробництва, його розвитку, формування прибутку, розширення ринків збуту тощо.

Теорія розвитку Й. Шумпетера має величезне значення як для промислових підприємств, які використовують досягнення наукового прогресу і використовуючи нововведення в своєму виробництві, так і для споживача, який користується продукцією або послугами промислових підприємств, які задовольняють потреби [198].

Для промислових підприємств значення теорії адаптивно-орієнтованої системи управління полягає в підсумках застосування комбінацій нових факторів виробництва, які сприятливо позначилися на їх витратах, на продуктивності праці, на якості продукції, на прибутку і на його рівні конкурентоспроможності.

Для споживачів значення теорії адаптивно-орієнтованої системи управління полягає в підсумках діяльності промислових підприємств: виготовлення передових товарів і послуг, які якісніше і в більшому обсязі задовольняють їх потреби, відповідають відповідним нормам, які стимулюють споживача до нових покупок.

В даний час простежується гостра необхідність переходу промислового сектора господарства на інноваційний шлях розвитку. Дана ситуація зумовлена необхідністю підвищення ефективності, фінансової результативності та конкурентоспроможності промислових підприємств. Вітчизняні промислові підприємства втратили потенціальні можливості ресурсної бази, недостатньо використовують інтелектуальний і науково-технічний потенціал. В даний час лише мала частина вітчизняних промислових підприємств проявляє активний інтерес до інноваційного розвитку та використанню передових розробок у виробничий процес та процес управління.

Незважаючи на формальну наявність безлічі систем і програм інноваційного розвитку, як і раніше залишаються проблеми, пов'язані з їх впровадженням для забезпечення економічного зростання промислових підприємств. Згідно до даних статистики, дуже мала частина промислових підприємств продукують та використовують інновації (приблизно 7,3%). Для порівняння: аналогічний показник в таких країнах як Швейцарія становить 52,7%, Великобританія - 40,9%, Німеччина - 52,6%, тобто вище в багато разів.

Дана ситуація говорить про те, що в економіці існує сукупність бар'єрів, які перешкоджають активному розвитку процесу інновінгу в діяльності промислового підприємства. До подібних бар'єрів можна віднести відсутність у багатьох промислових підприємств бази для продукування та використання нових розробок. Причини цього - сильна зношеність основних засобів, низький рівень мотиваційної політики персоналу, відсутність державної підтримки тощо. Через високий рівень зносу основних засобів, процес впровадження інновінгу стає важким або неможливим внаслідок відсутності можливості об'єднання нових технологій із загальною виробничою системою. До цього можна додати і брак фінансових можливостей у промислових підприємств, який ще більше гальмує процес впровадження інновінгу.

Іншою перешкодою на шляху модернізації промислових підприємств є відсутність креативно-орієнтованих кадрів, які володіють необхідними знаннями в області інноваційних розробок. Дана проблема виникла внаслідок поєднання багатьох чинників, одним з яких є «витік мозку» за кордон, частка людей, які мають вищу освіту, становить від 30 - до 70%.

Перешкодою інноваційного розвитку промислових підприємств виступає соціальний управлінський феномен опору до процесу інновінгу. Його часто можна спостерігати в перехідні кризові моменти. Багато промислових підприємств сприймають нововведення як загрозу існуючому стану і змушені відмовлятися від них.

Труднощі впровадження процесу інновінгу на вітчизняних підприємствах також пов'язані з інституційними проблемами інноваційного розвитку країни. Наприклад, першорядною проблемою, з якою стикаються промислового підприємства при спробі використання інновацій, є недостатня ефективність правових механізмів інноваційного законодавства, не створено відповідну правову базу, яка здатна в цілому регулювати інноваційну діяльність та адаптуватися до турбулентних умов внутрішнього та зовнішнього середовища.

Ще одним бар'єром на шляху промислових підприємств до впровадження процесу інновінгу є відсутність істотних преференцій і пільг, які заохочують інноваційну діяльність. В результаті цього науково-технічний потенціал використовується не в повній мірі, падає інноваційна активність промислових підприємств.

У сучасних турбулентних умовах вимоги до конкурентоспроможності вітчизняних підприємств значно зростають, це вимагає удосконалення їх

адаптивно-орієнтованої системи управління з використанням інновінгу відповідно до законів глобального ринку.

Сучасні ринкові зміни, лібералізація економіки, розширення ринкових відносин, цих інструментів недостатньо для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств і виходу зі своєю продукцією на світові ринки. Реальна ефективність і конкурентоспроможність промислових підприємств має свої особливості вітчизняного виробництва, які пов'язані з низькою часткою інноваційної продукції, структурним дисбалансом, прямою залежністю від іноземних поставок сучасного обладнання, приладів та технологій та низьким рівнем задоволення потреб споживачів, що об'єктивно не відповідає умовам світової ринкової економіки.

Для активного розвитку виробництва вітчизняних підприємств необхідно проводити широкомасштабні заходи щодо покращення їх діяльності за рахунок використання інструментів інновінгу.

Очевидними проблемами більшості вітчизняних промислових підприємств є їх низька пристосованість до динамічних факторів зовнішнього середовища, які впливають не лише із об'єктивних макрореалій, але й пов'язані з використанням застарілих організаційних систем управління, формалізму при прийнятті управлінських рішень тощо. Неможливо гнучко та адаптивно управляти промисловими підприємствами на змінних ринках без відповідної реструктуризації цих систем. Необхідно також врахувати ще недостатню методологічну розробку проблеми управління адаптацією, відсутність надійних інструментів для перспективного розвитку підприємств в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Сучасна реальність на даному етапі розвитку формується під впливом економічних законів, що призводить до зростання рівня конкуренції на внутрішніх та зовнішніх ринках, відповідно, для ефективно функціонування керівництву вітчизняних підприємств необхідно продукувати та впроваджувати інноваційні управлінські рішення, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності за рахунок функціонування адаптивно-орієнтованої системи управління.

Доцільність адаптивно-орієнтованої системи управління в досягненні цілей організації і вирішенні завдань, що стоять перед вітчизняними підприємствами, направлена на координальні зміни, а саме, керівництво повинні володіти необхідними інноваційними знаннями, вміннями і навичками для формування управлінських рішень, які дозволять підприємствам бути гнучкими в сучасних реаліях.

Кваліфіковані рішення сприятимуть активному розвитку підприємств за рахунок нових і вдосконалених систем управління, створюючи умови для їх ефективного функціонування в майбутньому.

Наукові розробки вітчизняних та зарубіжних науковців дозволяють проаналізувати стан наявної систем управління, які направлені на аналізування лише внутрішніх проблем управління або на урахування

зовнішніх впливів. На етапі формування сучасної управлінської парадигми підвищується доцільність стратегічного розвитку вітчизняних підприємств, для цього необхідно формувати цілеспрямовану адаптивно-орієнтовану структуру управління і залучати кваліфікований управлінський персонал, однак універсальних методів оцінювання ефективності існуючої системи управління практично не існує.

Незважаючи на значну кількість досліджень в даному напрямі формування адаптивно-орієнтованої системи управління підприємствами, необхідно активно проводити за рахунок пошуку шляхів для визначення об'єктивної оцінки величини ефективності існуючої системи управління, тому що багато теоретичних та практичних питань цього важливого напрямку ще не вирішені.

Еволюція сучасної управлінської науки свідчить про те, що в ній існує широке коло моделей щодо формування системи управління, які обґрунтовані теоретично та до певної міри, затребувані практикою [11, 12].

Обмеженість використання існуючих моделей управління на практиці обумовлена цілим рядом об'єктивних чи суб'єктивних причин, за рахунок ідентичності їх змісту і використанням подібних інструментів, а також за рахунок інших причин.

Тому, необхідно узагальнити існуючі типи моделей управління підприємством, уточнити їх загальні характеристики для розмежування змісту моделей і, на цій основі - виділити ключові принципи їх реалізації в адаптивно-орієнтованій системі управління.

Оцінювання ефективності системи управління підприємств є найважливішими напрямом для забезпечення потенціальними резервами процесу виробництва, що надасть можливість удосконалити результати діяльності підприємств і є підґрунтям для формування основних заходів для підвищення їх результативності, та повинна визначити характер і основний зміст конкретних змін в діяльності підприємств.

В цьому випадку підхід до адаптивно-орієнтованої системи управління повинен бути системним, а не хаотичним. Отже, при формуванні адаптивно-орієнтованої системи управління підприємствами необхідно керуватись наступними принципами, що представлені на рис.1.1.

Ефективність адаптивно-орієнтованої системи управління забезпечується функціями, їх складом і взаємодією в процесі управління, тому процес управління слід розглядати в структурно змістовному аспекті (рис. 1.2).

Це потребує розробки комплексу завдань, пов'язаних з управлінням підприємством на основі формування і функціонування адаптивно-орієнтованої системи з використанням можливостей активної і превентивної адаптації та управлінням глибиною трансформації в умовах невизначеності і динамічності.

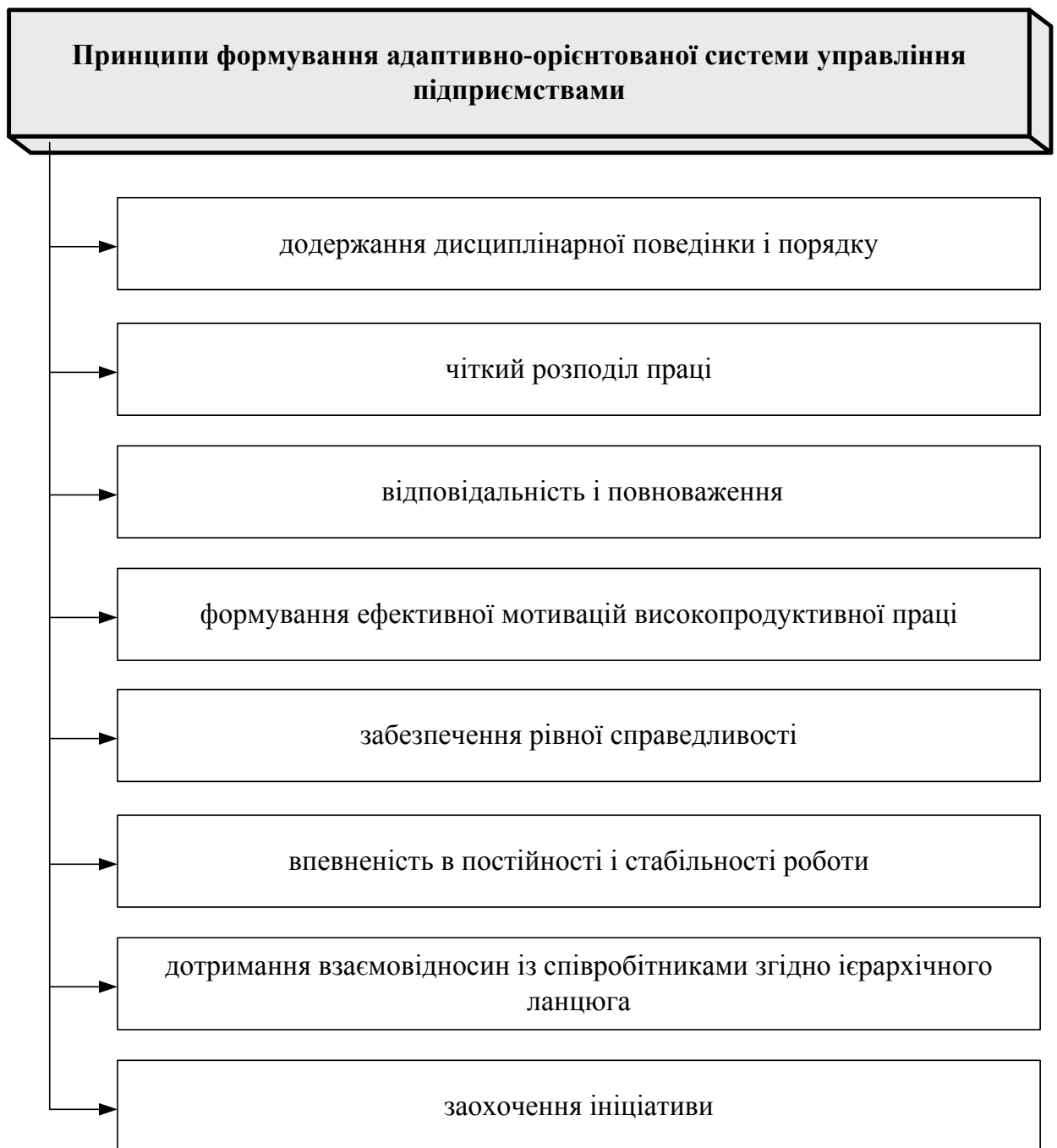


Рис. 1.1. Принципи формування адаптивно-орієнтованої системи управління підприємствами

В сучасних турбулентних умовах, в активній конкурентній боротьбі переваги зможуть отримати ті промислові підприємства, які долають стереотипи і культивують цінності нової цивілізації, створюють альтернативне майбутнє відповідно до нових реалій (економіка, екологія, етичні ідеали, трансформація поглядів тощо).

Важливим елементом системи управління підприємствами є формування комплексу стратегій і ефективних управлінських рішень з метою уникнення негативного впливу динамічного середовища і невизначеності.

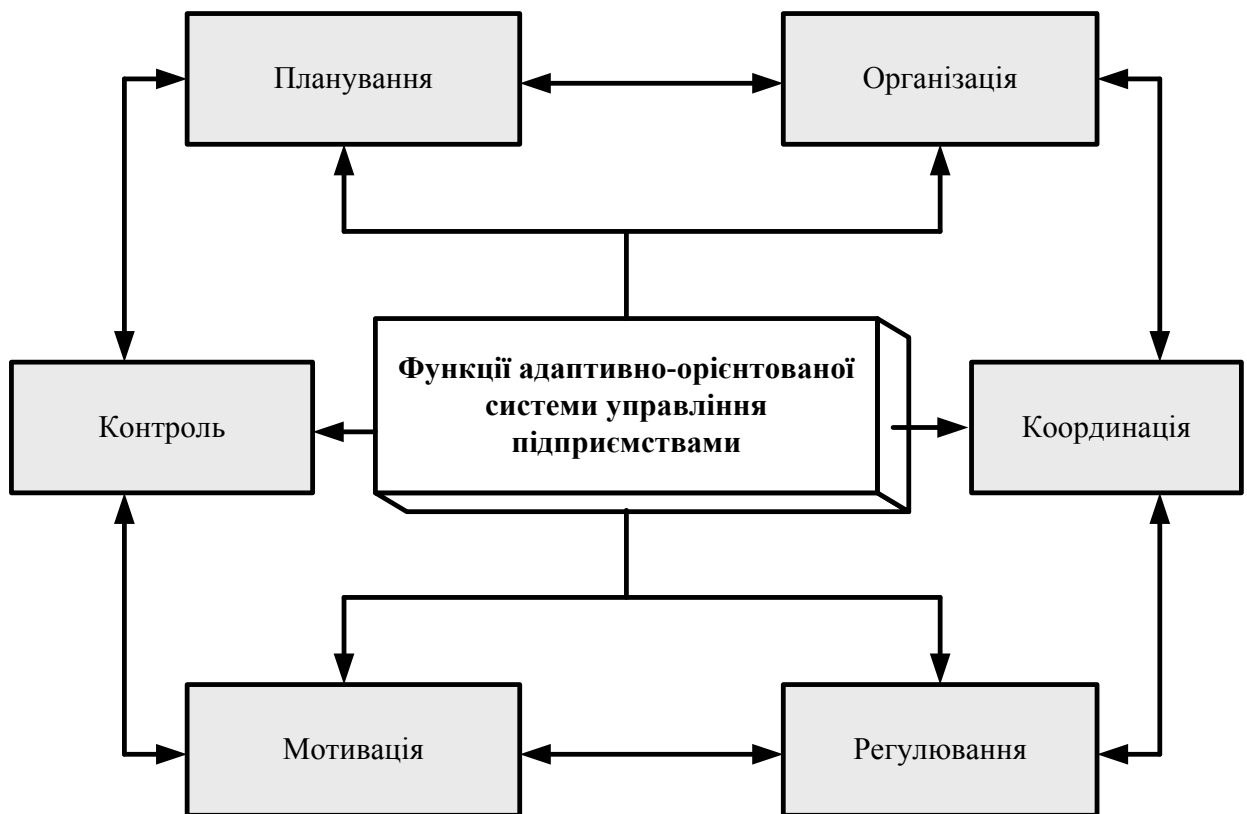


Рис. 1.2. Функції адаптивно-орієнтованої системи управління підприємствами

Ефективним напрямом вирішення цієї проблеми є формування і функціонування адаптивно-організаційних структур управління підприємством. Створення таких структур дозволяє знижувати негативний вплив різних форм невизначеності на основі своєчасного реагування на їх зміни на всіх етапах діяльності підприємства, з урахуванням результатів планування та прогнозування.

Етапи розробки та впровадження адаптивно-орієнтованої системи управління підприємствами наведено на рис. 1.3.

Адаптивно-орієнтована система управління промисловими підприємствами може включати в себе заходи різного масштабу, починаючи від незначних змін до прогресивних перетворень на структурно-функціональному рівні, що, в свою чергу, вимагає різного обсягу залучених ресурсів та може впливати на стійкість промислового підприємства.

При формуванні адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами в конкурентному середовищі необхідно враховувати сукупність принципів, функцій, інструментів і технологій прийняття управлінських рішень; необхідно аналізувати стан справ на підприємстві, який охоплює виробничі, технологічні, фінансові, логістичні маркетингові, кадрові та інші процеси.

Основним завданням адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами в мінливих умовах є формування гнучкої системи управління, здатної до самоорганізації і перебудови.

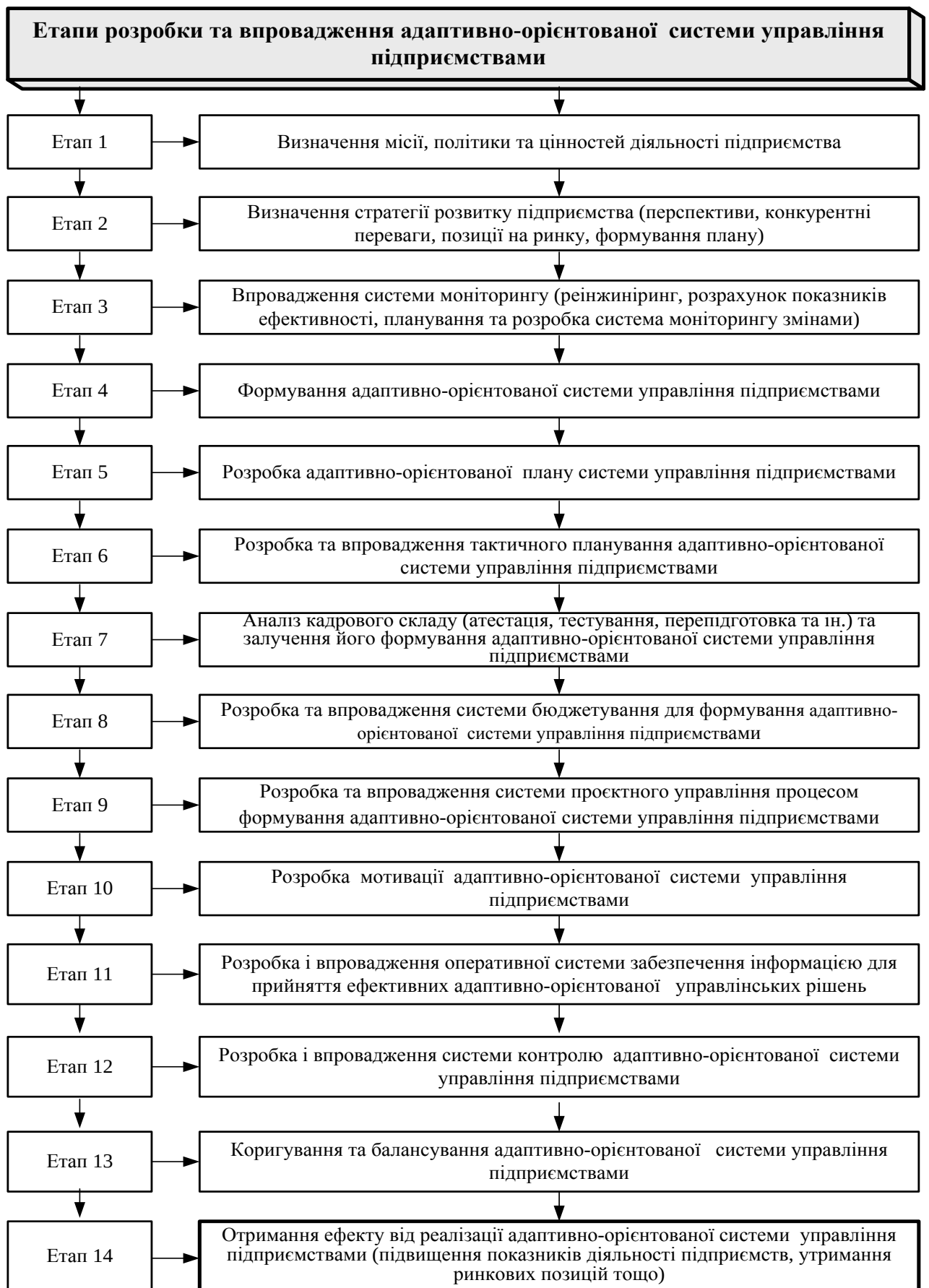


Рис. 1.3. Етапи розробки та впровадження адаптивно-орієнтованої системи управління підприємствами

Ефективність розробки та впровадження адаптивно-орієнтованої системи управління підприємствами полягає у формування наступних векторних напрямках, що наведено на рис. 1.4.

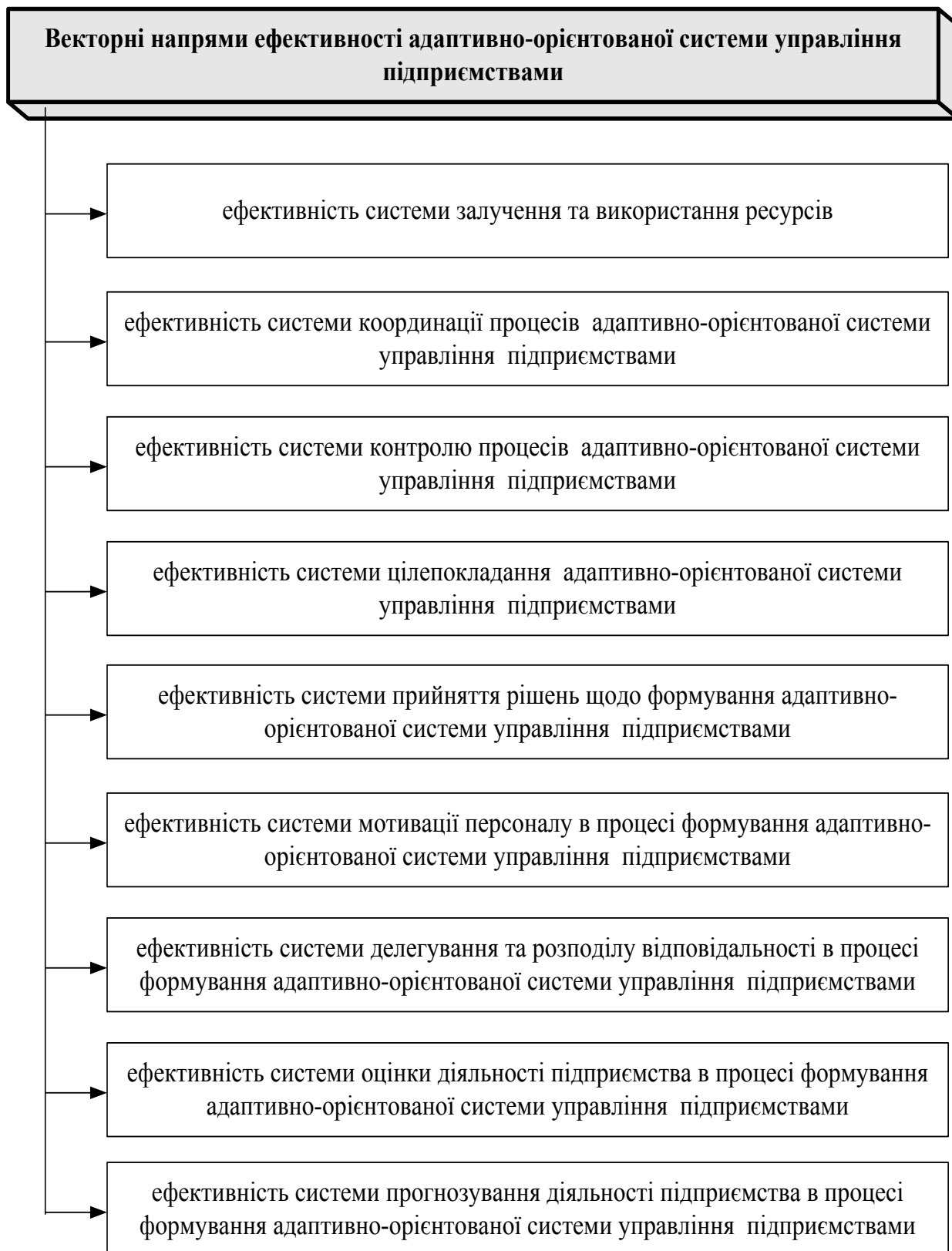


Рис. 1.4. Векторні напрями ефективності адаптивно-орієнтованої системи управління підприємствами

Сучасна адаптивно-орієнтована система управління підприємствами буде мати успіх в тому випадку, коли постійно і безперервно проходить процес вдосконалення, орієнтації на відповідності управління до перманентних умов суспільства, за допомогою розробки механізму сталого розвитку підприємств з використанням моделей управління, враховуючі основні принципи їх реалізації (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Типи моделей адаптивно-орієнтованої системи управління підприємствами і ключові принципи їх реалізації

Виокремлення основних принципів реалізації моделей адаптивно-орієнтованої системи управління підприємствами надасть можливість спростити механізм вирішення проблеми щодо вибору і використання в предметних сферах їх управлінської діяльності.

Сучасні напрямки використання моделей адаптивно-орієнтованої системи управління підприємствами, повинні враховувати фактори розвитку, які обумовлені специфікою нової концепції управління, зміст якої полягає в збільшенні вартості підприємств як результат підвищення ефективності управління їх діяльністю.

Існуюча практика управління вітчизняними підприємствами потребує координальних перетворень, формування науково-обґрунтованих рекомендацій для підвищення ефективності їх діяльності, тому що в умови які сформувалися призвели до розривів партнерських зв'язків, зміни практики ведення бізнесу, відповідно, більшість підприємств знаходяться в складних господарських ситуаціях.

Більша частина вітчизняних промислових підприємств має застарілі не тільки засоби виробництва, а і застарілі методи управління підприємствами. Все це вимагає створення адаптивно-орієнтованої системи управління підприємствами, що надасть можливість вітчизняним підприємствам активно розвиватися.

Таким чином, у сучасних умовах господарювання для розробки ефективної системи управління необхідно враховувати вимоги невизначеності та формувати адаптаційні механізми, які дозволять знижувати впливи ризиків від кризових явищ, і створювати можливості розвитку вітчизняних підприємств.

Зростання динамічності і мінливості зовнішнього середовища призводить до переважання інтуїтивних управлінських рішень, методи і механізми управління не забезпечують ефективність діяльності і економічну стійкість підприємства. Відповідно, в умовах підвищення нестабільності виникає потреба у створення адаптивно-орієнтованої системи управління підприємствами, що надасть можливість вітчизняним підприємствам активно розвиватися.

Нова реальність формується під впливом економічних законів, це призводить до зростання рівня конкуренції на внутрішніх та зовнішніх ринках, відповідно, для ефективно функціонування керівництву вітчизняних підприємств необхідно продукувати та впроваджувати інноваційні управлінські рішення, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності за рахунок функціонування адаптивно-орієнтованої системи управління.

Стратегічний курс розвитку промислових підприємств направлений на пришвидшення інтеграції зі світовим співтовариством, перехід до високотехнологічного виробництва та подвоєння темпів зростання ВВП стає надзвичайно актуальною проблемою створення та реалізації нової промислової політики. Нові виклики вимагають інтенсивного використання досягнень прикладної науки, накопичених на рубежі XX-XXI століть,

вітчизняного і зарубіжного досвіду в системі управління підприємствами, використанням інноваційних технологій, забезпечуючи підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств.

Суспільство вступає в новий етап соціально-економічного розвитку, який характеризується переходом від сировинного-технологічного до інноваційно-прогресивного розвитку. У цьому векторному напрямленні особливе значення має ґрунтовне вдосконалення адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами, тому що існує багато проблем, які негативно впливають на їх розвиток, а саме: відсутність системності законодавчих, нормативних, технічних, організаційних та інших документів, що формують вектори розвитку промислових підприємств; поступова втрата на державному рівні координації в науково-технічному та інтелектуально-виробничому напрямках розвитку промислових підприємств; неефективне управління промисловими підприємствами, що призводить до необхідності вдосконалення системи підготовки та перепідготовки кадрів, узагальнення та поширення інновацій.

Адаптивно-орієнтована система управління промисловими підприємствами на засадах інновінгу надасть можливість забезпечити стабільну роботу промислових підприємств, розширити ринки збуту, вийти на нові ринки за рахунок підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг.

Розробка нової концепції адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновінгу формує цілісний підхід до прийняття ефективних управлінських рішень на основі інноваційно-прогресивних технологій з метою кардинального збільшення здатності промислових підприємств розвиватися на світових ринках, раціонально оцінювати структуру ринку, а також мати можливість до їх розвитку на всіх рівнях виробничого процесу.

Високий рівень конкуренції між учасниками ринку направлений на сталий процес впровадження інноваційно-прогресивних досягнень промислових підприємств та сучасних технологій, що визначає залежність промислових підприємств від економічної ситуації та формує підґрунтя до протистоянням внутрішнім та зовнішнім факторам. Своєчасний вихід на ринок з конкурентоспроможною продукцією дає можливість промисловим підприємствам досягти успіху. Розвиток промислових підприємств та їх місце в ринковій економіці залежить насамперед від їх здатності своєчасно та ефективно адаптуватись до мінливих економічних умов.

Найважливіше місце в діяльності промислових підприємств займають виробнича програма, якість продукції, рівень використовуваних інноваційних технік і технологій, процес організації виробництва, розвиток соціально-економічної сфери, інвестиційна стратегія тощо.

Проблема вдосконалення адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновінгу, з огляду на перехідний характер сучасної економіки потребує додаткових інвестиційних капіталовкладень в розвиток вітчизняних промислових підприємств.

1.2. Активізація та інтенсивне використання інновінгу в процесі управління економічним зростанням вітчизняних промислових підприємств

В сучасних нестабільних умовах господарювання приділяється велика роль щодо формування вимог до теорії і практики управління вітчизняними промисловими підприємствами. Це обумовлено нечіткістю і непослідовністю проведених реформ, на недостатню глибину їх опрацювання і відсутністю системного підходу до заходів, які здійснюються в цьому напрямі.

У ситуації, що склалася необхідний пошук можливостей інтенсивного використання якісно нових джерел економічного зростання вітчизняних промислових підприємств. Найважливішим із них є активізація інновінгу в процесі управління, за рахунок використання креативних методів в системі управління, необхідного для безперервного оновлення виробництва, освоєння і випуску конкурентоспроможної продукції та послуг тощо. Світовий досвід засвідчує, що всі промислово розвинені країни, які визначили інноваційний розвиток, як пріоритетний напрямок, займають передові позиції за сукупністю показників соціально-економічного розвитку.

Інноваційність на вітчизняних промислових підприємствах не надає відчутного впливу на розвиток сучасного виробництва, відносно невисока економічна значимість нововведень, недозволено розтягнуті терміни виробничого освоєння різного роду нововведень.

В даний час інноваційний процес на вітчизняних промислових підприємствах значно відстає від вимог ринку. Дуже повільно вдосконалюються процеси інновінгу в управління виробництвом. Вітчизняні промислові підприємства стали втрачати висококваліфіковані кадри, знижувати потужності науково-дослідної, технологічної та експериментальної діяльності тощо, все це призводить до зниження рівня прибутковості та конкурентоспроможності.

В основі ринкових стратегій, орієнтованих на підтримку конкурентоспроможності продукції, лежить процес інновінгу та впровадження нововведень. Нові можливості в цьому плані відкриває використання сучасного інструментарію в системі управління, який стає все більш значущим в практичній діяльності вітчизняних промислових підприємств.

Сенс інновінгу в процесі управління вітчизняними промисловими підприємствами полягає у поліпшенні вирішенні завдань фінансово-економічної та конкурентної стійкості. У зв'язку з цим велика потреба у формуванні стратегічної концепції, що розглядає інновінг як векторний напрямок стратегічного розвитку вітчизняних промислових підприємств.

В даному випадку інновінг розглядається як частина процесу управління, що визначає, виходячи із завдань підприємства, пріоритетні напрямки науково-технічної, виробничо-технологічної, фінансово-економічної, маркетингової та інших видів діяльності. У цьому сенсі

найбільш важливою представляється структурна перебудова науково-технічної сфери, пошук оптимальних співвідношень між витратами на нововведення і результатами економічної діяльності підприємства. Можливості системи управління залишаються значною мірою незатребуваними через відсутність системного підходу до розробки стратегій. Так, системний підхід необхідний у всіх сферах діяльності: функціональній (планування, організація, регулювання, контроль), при формуванні завдань розвитку стратегій, визначенні складу організаційної та виробничо-господарської системи.

Відповідно, для успішного функціонування вітчизняним промисловим підприємствам необхідно впроваджувати структурно нові організаційні форми управління. Рекомендовані належним чином обґрунтовані організаційні структури, здатні забезпечувати успішне наскрізне управління всіма стадіями розвитку підприємства. При цьому повинні підтримуватися поступовим переходом від ієрархічних систем управління до гетерархічних, які спостерігається в даний час. Сучасний стан впровадження процесу інновінгу в систему управління, потребує врахування стратегічної потреби підприємств, виявлення умов, що відображають залежність рівня розвитку підприємств від рівня інвестицій та з урахуванням фактору часу і ризику.

В сучасних умовах господарювання коли відбуваються значні зміни епохального розвитку, пов'язані з трансформацією суспільства до інформаційно-цифрового формату, суттєво зростає роль формування адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами з урахуванням інновінгу, тобто розробка та впровадження креативно-інноваційних технологій з використанням потенційного людського та штучного інтелекту.

Використання інновінгу в управлінні промисловими підприємствами є однією з головних конкурентних переваг, які направлені на сталий їх розвиток, що формуються під впливом прискоренням темпів змін внутрішніх та зовнішніх факторів. Споживчий ринок вимагає постійно «інноваційного продукту», що пов'язано з перевагами споживачів, які постійно змінюються, і це змушує керівників промислових підприємств адаптуватися до цих вимог і приймати креативні та інноваційні управлінські рішення.

Адаптивно-орієнтована система управління промисловими підприємствами з урахуванням інновінгу орієнтована на активний розвиток науково-технічного прогресу, що пов'язано з впровадженням його результатів в їх діяльність з метою підвищення рівня ефективності виробництва та їх конкурентоспроможності. Головне завдання інновінгу в управлінні промисловими підприємствами повинно бути направлено на формування адаптивно-орієнтованих стратегій розвитку, а також продукування ефективних заходів щодо їх реалізації.

Сутність інновінгу і системі управління промисловими підприємствами полягає у розробці конкретних заходів, за результатами проведеного

науково-дослідного процесу або відкриття, які ефективно будуть впливати на розвиток підприємства.

Процес інновінгу формується під впливом активної творчої інноваційної діяльності (відкриття, креативне мислення, раціоналізація тощо), що забезпечує ефективне матеріальне та моральне зростання акселеративного і ефективного процесів та направлено на задоволення потреб ринку.

Процес інновінгу повинен вирішувати наукові проблеми пов'язані з пошуком інноваційних рішень, визначати сприятливість промислового підприємства до нововведень, поширювати інновації, займатись адаптацією промислового підприємства до інноваційних процесів, організовувати процес інновінгу в системі управління; формувати інноваційні стратегії та виокремлювати конкурентні переваги і визначати стадії розвитку.

Інновінг та його використання в реальній управлінській діяльності ще повністю вивчені та не ефективно застосовуються в сучасних реаліях і вимагає подальшого наукового дослідження.

Вченими-економістами було запропоновано велику кількість неоднозначних трактувань понять «нововведення» та «інновації», які лежать в основі формування процесу інновінгу (рис. 1.6).

В сучасних умовах існують сформовані механізми управління діяльністю, які вивчають інноваційні процеси та процеси інтенсивного розвитку, що враховують особливості трансформації науки і виробництва під впливом сучасних вимог. Головна орієнтація досліджень і розробок направлена на задоволення потреб ринку; посилення впливу ринкових факторів і ринкової кон'юнктури на визначення цілей і стратегій промислових підприємств. Форми організації процесу інновінгу в системі управління промисловими підприємствами мають великий спектр (рис. 1.7).

Основними завданням процесу інновінгу в системі управління промисловими підприємствами є введення адаптивної і комплексної системи планування, координації та стимулювання інноваційних процесів в управлінні, спрямованих на сталий розвиток підприємства, а також продукування ефективних розробок нововведень та їх впровадження в рамках інноваційного процесу. Організаційно це реалізується за рахунок розосередження служб і відділів, які займаються реалізацією інноваційної політики і управлінням нововведеннями, за різними рівнями організаційної структури із застосуванням налагодженої системи взаємодії і контролю. Такий підхід відображає високий рівень спеціалізації структурних підрозділів підприємства і передбачає ефективне планування і фінансування процесу інновінгу.

Процес інновінгу включає наступні складові, що наведено на рис. 1.8.

Вітчизняні промислові підприємства потребують адаптивного переходу до нової інтегровано-інноваційної системи управління, яка повинна: створювати на вищому рівні управління промисловим підприємством спеціалізованих підрозділів у вигляді рад, комітетів або робочих груп з формування процесу інновінгу; виокремлювати цільові проектні групи із

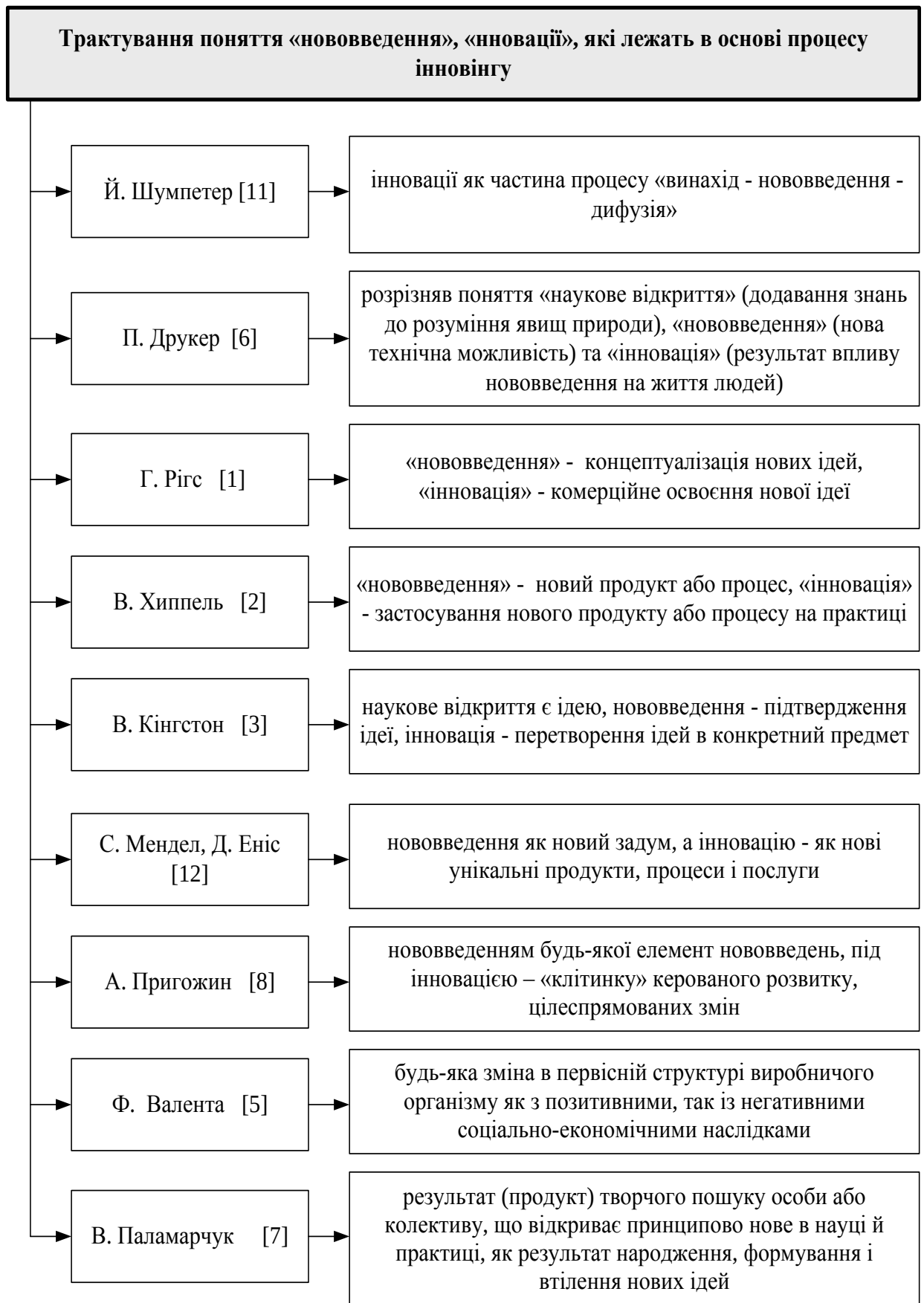


Рис. 1.6. Трактування поняття «нововведення», «інновації», які лежать в основі формування процесу інновіingu



Рис. 1.7. Структурні елементи процесу інноваційного управління промисловим підприємствами

розробки інноваційних перспектив щодо удосконалення системи управління промисловим підприємством на рівні підрозділів, наукових лабораторій і наукових центрів; стимулювати інноваційну діяльність, організовувати консультаційні допомоги в напрямку нововведень; створювати спеціальні галузеві лабораторії з вирішення проблем формування процесу інноваційного тощо.

Турбулентні умови вимагають від системи управління промисловими підприємствами продукування ефективних рішень з використанням інноваційного з урахуванням процесу трансформації суспільства до інформаційно-цифрового формату, а саме: використання нових форм електронної комунікації, засновані на використанні Інтернету (голосова пошта, розсилка, IP-телефонія тощо); управління корпоративними креативними знаннями (індивідуальні знання окремої людини перетворюються в корпоративні); врахування ступеня новизни і важливості інформації (інноваційний в системі управління може бути впроваджений в процесі проектної роботи або в ході роботи проектних груп над тією чи іншою проблемою); врахування факторів

типу бізнес-процесів (яка саме інформація актуальна при формуванні конкретного бізнес-процесу).

Ефективним інструментом формування процесу інновінгу в системі управління промисловими підприємствами є концепція інноваційної системи як комплексу відносин економічних агентів з приводу продукування, поширення і практичного використання нововведень. У загальному вигляді під процесом інновінгу в системі управління промисловими підприємствами розуміється сукупність суб'єктів, які забезпечують інноваційні процеси, пов'язані зі спеціалізованим науковим інноваційним напрямом та результатами науково-технічного процесу. Інновінг в системі управління промисловими підприємствами - це адаптивно-орієнтоване середовище, що відображає рівень і ступінь їх розвитку, а також показує роль інновацій у підвищенні рівня конкурентоспроможності. Побудова процесу інновінгу в системі управління промисловими підприємствами представляє наступні підходи, що наведено на рис.1.9.

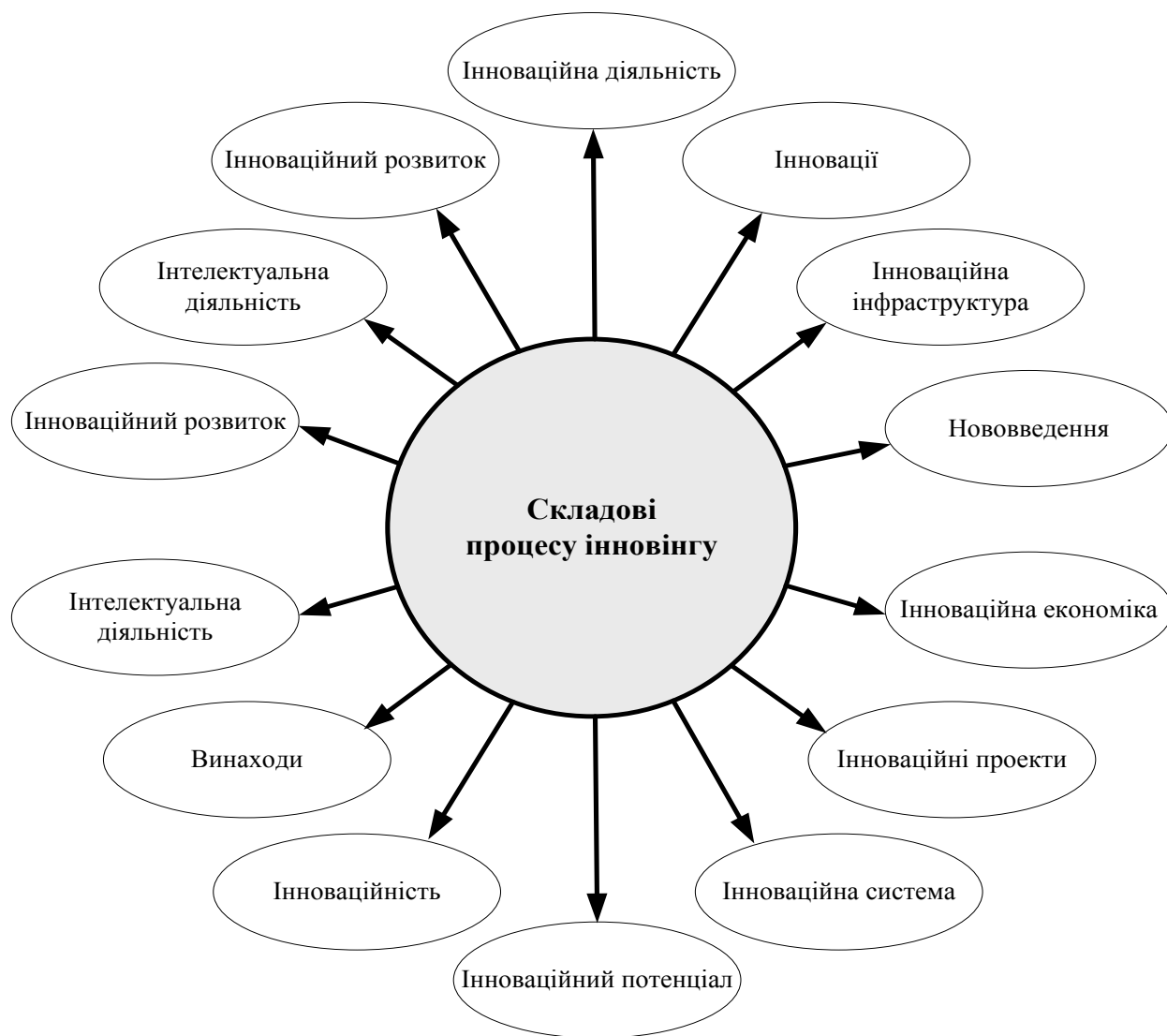


Рис. 1.8. Складові процесу інновінгу



Рис. 1.9. Підходи до побудови процесу інновінгу в системі управління промисловими підприємствами

Безперервність процесу інновінгу в системі управління промисловими підприємствами, залучення великої кількості учасників, зміщення інноваційної активності в напрямі організаційно-управлінських інновацій є відмінними характеристиками сучасних інноваційних процесів.

Для успішної реалізації процесу інновінгу в системі управління промисловими підприємствами повинен бути виконаний комплекс науково-організаційних заходів, а саме:

розробка концепції розвитку системи управління промисловими підприємствами на основі інновінгу з визначенням довгострокових стратегічних цілей і засобів їх досягнення;

розробка програми інноваційного розвитку системи управління промисловими підприємствами, яка конкретизує наявність потенційних ресурсів, виконавців і регламентує терміни проведення заходів, спрямованих на досягнення цілей;

включення основних положень соціально-економічної складової до програми інноваційного розвитку системи управління промисловими підприємствами;

організація практичної діяльності з прийняття відповідних нормативних актів, а також зі здійсненню організаційного та інформаційного

забезпечення при розробці системи управління промисловими підприємствами на основі інновінгу.

Одним з найважливіших напрямків формування процесу інновінгу в системі управління промисловими підприємствами є об'єднання інноваційної та інвестиційної складових, що буде сприяти підвищенню зацікавленості виконавців в успішному здійсненні всіх етапів розвитку і може бути досягнута при орієнтації всіх виконавців на кінцевий результат, тобто участь в реалізації та супроводі створених інноваційних управлінських «продуктів».

Перехід до стійкого зростання промислових підприємств можливий лише за умови створення повноцінної інноваційної системи до складових частин яких відносяться – наука та інновації - узгоджені між собою, а результати діяльності, захищені на законодавчому рівні, будуть створювати стійкі конкурентні переваги промислових підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Отже, процесу інновінгу в системі управління промисловими підприємствами є головним засобом у забезпеченні конкурентоспроможності продукції та забезпеченні їх стійкості розвитку підприємства, відповідно, процесу інновінгу в системі управління промисловими підприємствами є одним з основних напрямків стратегічного управління підприємством.

Процес інновінгу в системі управління промисловими підприємствами включає ряд послідовних етапів: систематизація ідей нововведень, формування ідеї нового напрямку розвитку, аналіз економічної ефективності нового напрямку розвитку, прийняття рішення про впровадження ефективних інноваційних векторів розвитку в систему управління промисловими підприємствами.

За результатами проведеного дослідження, можна зробити висновок, що в сучасних умовах господарювання коли відбуваються значні зміни епохального розвитку, пов'язані з трансформацією суспільства до інформаційно-цифрового формату, суттєво зростає роль формування адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами з урахуванням інновінгу, тобто розробка та впровадження креативно-інноваційних технологій з використанням потенційного людського та штучного інтелекту.

Використання інновінгу в управлінні промисловими підприємствами є однією з головних конкурентних переваг, які направлені на сталий їх розвиток, що формуються під впливом прискорення темпів змін внутрішніх та зовнішніх факторів.

Проаналізовано трактування поняття «нововведення», «інновації», які лежать в основі формування процесу інновінгу. Розглянуто структурні елементи процесу інновінгу в системі управління промисловим підприємствами та виокремлено складові процесу інновінгу.

Визначено, що процес інновінгу в системі управління промисловими підприємствами є головним засобом у забезпеченні конкурентоспроможності продукції та забезпеченні їх стійкості розвитку підприємства.

Концепція життєвого циклу інновацій є важливим елементом при плануванні і реалізації процесу інновінгу на підприємстві. Її сутність полягає у необхідності постійного і ретельного моніторингу ринків і їх окремих сегментів, а також прогнозування і передбачення ситуації в стратегічній альтернативі. Відповідно до концепції процесу інновінгу на підприємстві, необхідно регулярно проводити діяльність з планування виробництва інноваційних «продуктів» або їх придбання. Концепція є основою процесів планування і контролю процесу інновінгу. Контроль і аналізування дозволяють зрозуміти перспективи розвитку та час зростання нововведення, пік його розвитку і час закінчення існування інноваційних «продуктів».

Для активізації процесу інновінгу підприємства можуть звертисся за допомогою до організацій, які надають підтримку і допомогу для розвитку інноваційних ідей. Вони займаються розробкою спеціальних інноваційних програм і заходів, підтримка, також може полягати в наданні фінансових та матеріальних ресурсів, проведенні навчання тощо.

Види та характеристики організацій, які займаються розвитком інноваційних ідей наведено на рис.1.10.



Рис. 1.10. Види та характеристики організацій, які займаються розвитком інноваційних ідей

Життєвий цикл інноваційних продуктів складається з наступних фаз: фаза росту (швидке зростанням обсягу продажів, обумовленого визнанням продукту з боку споживачів, зростанням інвестиційної активності); фаза процвітання (зростання обсягу продажів, сповільнюється коли інноваційний «продукт» вже придбали більшість потенційних споживачів, посилюється конкуренція, витрати на маркетинг зростають, можливе зниження цін, прибуток стабілізується або, в деяких випадках, знижується); фаза спаду (проявляється в різкому зниженні обсягу продажів і прибутку).

Ретроспективний огляд формування думки про розвиток процесу інновіngu наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Ретроспективний огляд формування думки про розвиток процесу інновіngu*

Автор	Авторський погляд на формування процесу інновіngu
1	2
Том Фрестон (1945 р.н.), співзасновник MTV	Інновації - це поєднання двох існуючих речей і їх нове з'єднання
Вільям Броуді (1944 р.н.), вчений	Який розрахунок інновацій? Розрахунок інновацій насправді досить простий: знання стимулюють інновації, інновації стимулюють продуктивність, продуктивність сприяє економічному зростанню
Теодор Левітт (1925 - 2006), відомий економіст	Творчість - це придумувати нове. Інновації роблять нові речі
Альберт Ейнштейн (1879-1955), математик	Ви не можете чекати натхнення, ви повинні домагатися його за допомогою палиці
Томас Едісон (1847-1931), винахідник	Я не програв. Я тільки що знайшов 10 000 способів, які не працюють
Томас Едісон (1847-1931), винахідник	Є спосіб зробити це краще. Знайди це
Боб Айгер (1951 р.н.), керівник ЗМІ і бізнесмен	Саме ризиковане, що ми можемо зробити, - це просто зберегти статус-кво
Уоррен Бенніс (1925-2014), вчений і консультант з організаційних питань	Інновація - будь-яка нова ідея - за визначенням спочатку не буде прийнята. Потрібні неодноразові спроби, нескінченні демонстрації, монотонні репетиції, перш ніж інновації можуть бути прийняті і засвоєні організацією. Це вимагає мужнього терпіння
Древнє китайське прислів'я	Коли дмуть вітри змін, одні люди будують стіни, а інші - вітряні млини

*Складено на основі [71, 246, 255]

При розробці нового винаходу важливо пам'ятати, що не варто розтягувати процес планування впровадження на ринок. Кожен день в світі з'являються інноваційні «продукти», тому велика кількість часу, витрачена на розробку, може стати причиною того, що інноваційний проект буде вже неактуальним. Тому, чим швидше інноваційний «продукт» впроваджується на ринок, тим більше шансів для успіху.

Сучасні умови постійно формують підґрунтя для підтримки важливості інноваційних «продуктів», і заохочуються нові ідеї. Існують інструменти та процеси, що дозволяють їх вловити і розвинути. І коли ці ідеї розробляються, намагаються знайти засоби швидко їх випробувати та реалізувати.

Все це призводить до того, що керівництво підприємства формує відчутний позитивний вплив, який створює умови до продукування нових інноваційних «продуктів».

Формування інноваційно-організаційної культури на підприємстві, яка підтримує процес інновінгу є двигуном, що змушує організацію постійно вдосконалюватися, рухатися вперед і впроваджувати інноваційні «продукти» (рис. 1.11).

Підприємства з ефективною інноваційно-організаційною культурою, як правило, в кризових умовах працюють краще, ніж у звичайний час. На таких підприємствах кожен працівник дійсно знає, довіряє керівництву і вірить в те, що може внести свій вклад в його просування.

У працівників підприємств зі слабкою інноваційно-організаційною культурою справи йдуть гірше. Вони часто втрачають волю до боротьби або переходять в режим «виживання найбільш пристосованих», коли кожен працівник піклується тільки про свої власні інтереси, а не про інтереси підприємства і своїх колег.

Важливість сильної інноваційно-організаційної культури особливо актуальна, коли підприємство стикається з кризою або іншими надзвичайними складними ситуаціями.

Створення дійсно інноваційно-організаційної культури дуже складний процес, терпимість до невдач вимагає нетерпимості до некомпетентності. Готовність експериментувати вимагає виконання строгої дисципліни. Психологічна безпека вимагає комфорту і відвертості.

Співпраця повинна бути збалансованою з індивідуальною відповідальністю, мати сильне керівництво, тому що процес інновінгу є парадоксальним. Якщо напруженість, створювана цим парадоксом, не буде усунута, спроби створити інноваційно-організаційної культури зазнають невдачі. Отже, щоб отримувати реальні результати від процесу інновінгу, необхідно тримати правильний баланс між низкою ключових характеристик і моделей поведінки.

Насправді не існує єдиного «правильного» поєднання або шляху формування інноваційно-організаційної культури, але точне векторне направлення залежить від того, які цілі до процесу інновінгу стоять у підприємства.

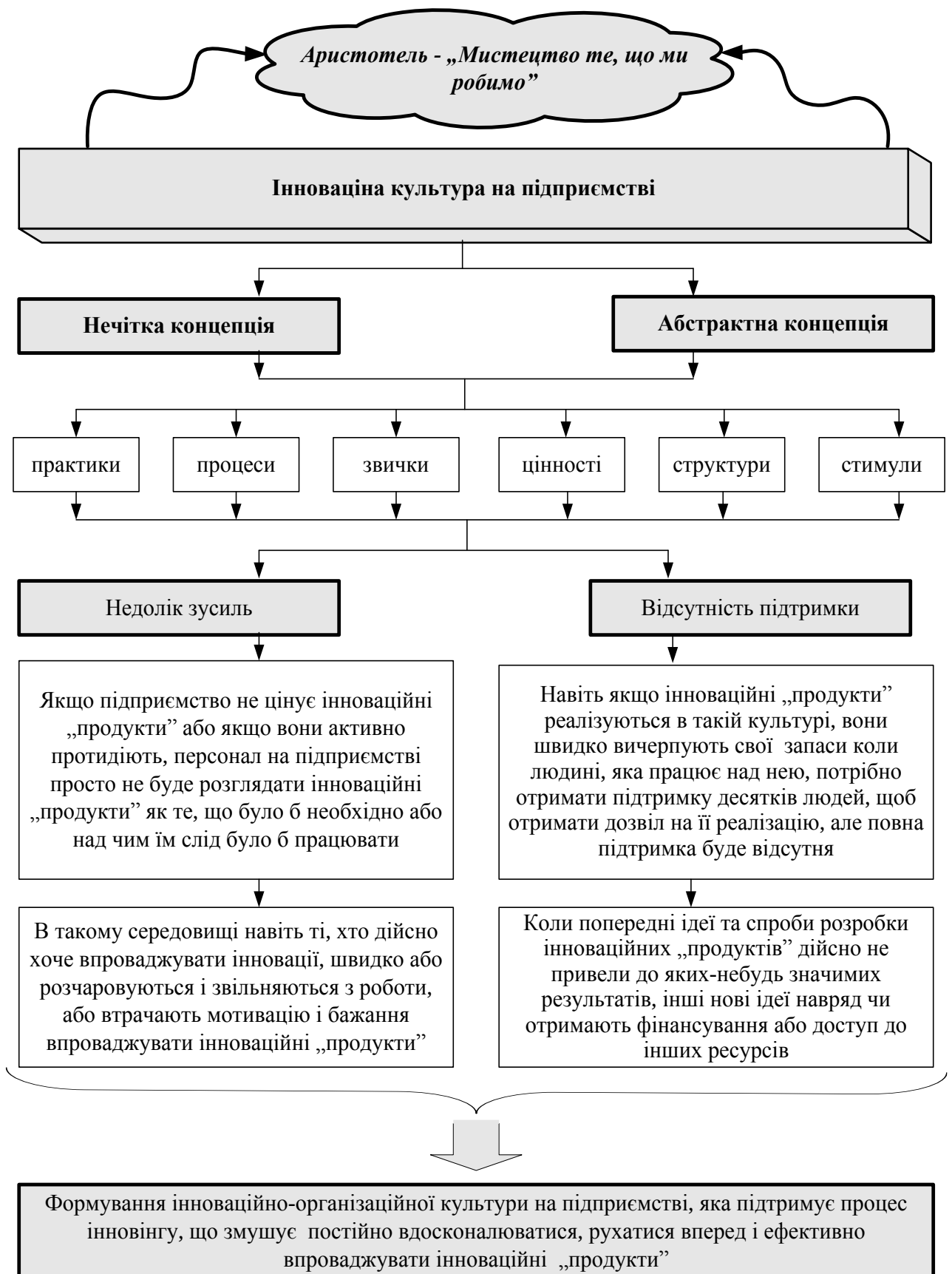


Рис. 1.11. Науково-практичний підхід формування інноваційно-організаційної культури на підприємстві, яка є основою розробки процесу інновігу

Наприклад, якщо в основному зосереджені на поступових розробках та впровадженнях інноваційних «продуктів», можливо, потрібно бути більш дисциплінованим, але не обов'язково мати «сильне» керівництво.

У той же час, якщо ви дійсно хочете перетворити своє підприємство за допомогою активної розробки та впровадження інноваційного «продукту», потрібно мати надзвичайно «сильне» керівництво, але також і трохи більше свободи для персоналу, щоб знайти засоби адаптуватися до цього нового підходу. Якщо потрібно перетворити існуючу інноваційно-організаційну культуру в напрямку нової траєкторії зростання, потрібно буде зробити рішучі дії і зрозуміти, що для цього буде потрібно.

Існує кілька ключових моментів, на яких необхідно зосередитися, щоб мати найкращі шанси на досягнення такої трансформації. Здебільшого вони можуть бути застосовані до будь-яких інноваційно-організаційних перетворень.

Програми змін інноваційно-організаційної культури часто можуть бути не чим іншим, як кількома новими цінностями, від яких новообране керівництво підприємства хотіло б бачити більше, без повного розуміння існуючої динаміки діяльності підприємства.

У кожній інноваційно-організаційній культурі є сильні сторони, які зробили підприємство таким, яким воно є, але також є і проблеми, які стримують його розвиток.

Розуміючи механізм інноваційно-організаційної культурної системи, існує можливість зберігати і цінувати сильні сторони, але також вносити зміни, які дійсно можуть мати значення в розвитку процесу інновінгу.

Повномасштабна інноваційно-організаційна культурна трансформація - це масштабний захід, який завжди потрібно починати зверху. Це вимагає залучення сильного керівництва і значної прихильності з боку вищого керівництва.

Лідерам дійсно потрібно стати зразком для наслідування, демонструючи поведінку, яка очікується від усіх, але цього недостатньо. Лідери повинні постійно повідомляти про призначення і важливості цього перетворення практично у всіх своїх повідомленнях і бути готовими взяти на себе зобов'язання внести практичні зміни, необхідні для реалізації змін в процесі інновінгу.

Трансформація інноваційно-організаційної культури повинна починатися зверху, але вона не буде реалізована, якщо працівники підприємства не погодяться на неї або якщо засоби роботи на підприємстві не зміняться на нижчих рівнях.

Таким чином, необхідно внести дієві зміни у сферах діяльності підприємства, які формують інноваційність у працівників. На практиці це означає як мінімум виконання наступних умов (рис. 1.12).

Якщо ви говорите, що ви цінуєте командну роботу, але продовжуєте просувати працівників, які не бояться підвести своїх колег, щоб виглядати краще, абсолютно очевидно, що працівники потім візьмуть таку поведінку і будуть її повторювати.

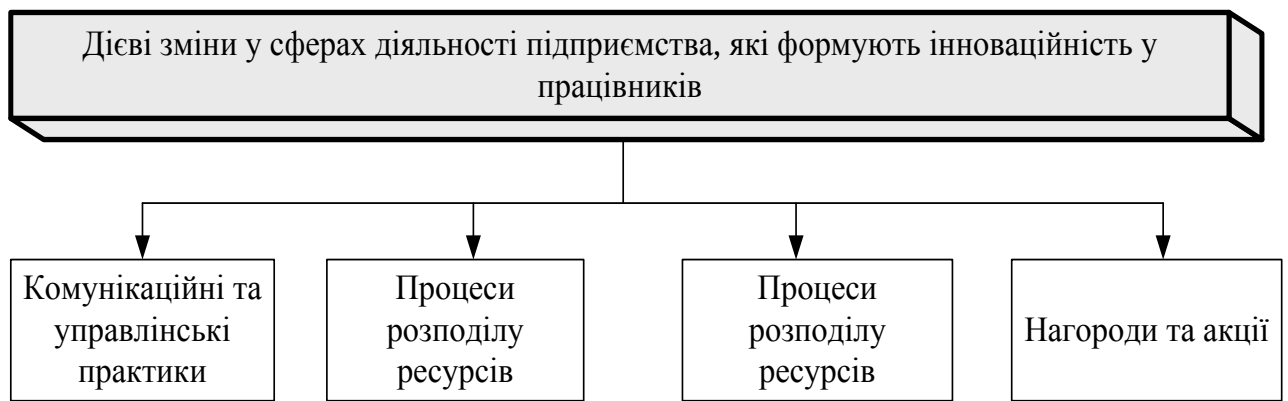


Рис. 1.12. Дієві зміни у сферах діяльності підприємства, які формують інноваційність у працівників

Керівництво підприємства повинно цінити досвід кожного працівника. Ці методи, ймовірно, не ідеальні, реальна проблема полягала в тому, що керівництво може швидко втратити довіру до працівників через політику подвійних стандартів.

Підґрунтя для створення інноваційно-організаційної культури на підприємстві, яке активізує процес інновінгу наведено на рис.1.13.

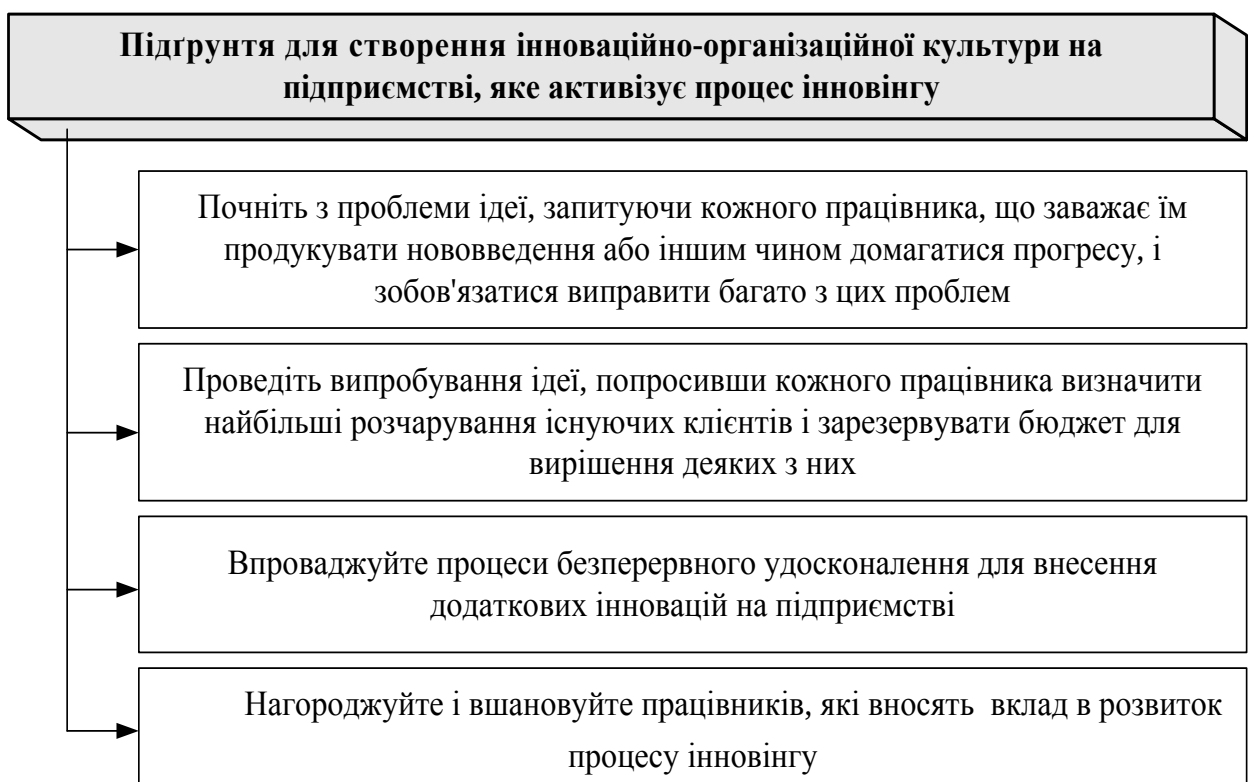


Рис. 1.13. Підґрунтя для створення інноваційно-організаційної культури на підприємстві, яке активізує процес інновінгу

Організації, які спеціалізуються на інструментах методу «управління 360°» пропонують практичне застосування на підприємствах адаптованого до сучасного турбулентного середовища для активізації процесу інновінгу.

За допомогою цього методу проводиться систематичний збір інформації про роботу працівника, яка одержується від числа осіб, зацікавлених в інноваційності його роботи. Сфера застосування даного методу має дуже широкий спектр використання (рис. 1.14).



Рис. 1.14. Практичне застосування методу «управління 360°» на підприємствах, адаптованих до сучасних турбулентних вимог для активізації процесу інновінгу

Процес інновінгу має ефективно акумулювати цілі підприємства за допомогою розробки та впровадження інноваційних «продуктів», які позитивно впливають на процеси діяльності та на формування бізнес-моделей, що, в свою чергу, сприяє підвищенню рівня розвитку підприємства та збільшує його конкурентні переваги.

Отже, процес інновінгу повинен активно керуватися та контролюватися керівництвом підприємств на усіх рівнях їх функціонування. Керівники повинні працювати разом з персоналом для впровадження постійних інноваційних змін, підтримувати працівників, які беруть участь у інноваційних змінах, від управління до виробництва, у вирішенні складних взаємозв'язків та залежностей. Якщо діяльність підприємства орієнтована на майбутнє, це може допомогти зрозуміти можливості та наслідки впровадження інноваційних «продуктів», які будуть формувати нові бізнес-моделі, нові продукти або послуги, вдосконалювати взаємодії з клієнтами чи формувати зміни в навколишньому середовищі, . це буде підґрунтям до підвищення рівня розвитку підприємств та підвищить його рівень конкурентоспроможності.

1.3. Функціональні властивості адаптивно-орієнтованої системи управління підприємствами на засадах інновінгу: теоретико-семантичний аспект

Теоретико-практична значимість формування адаптивно-орієнтованої системи управління підприємствами на засадах інновінгу є підґрунтям розвитку промислових підприємств. Значне відставання практики управління промисловими підприємствами пов'язане з впливом нових ринкових вимог, що формується під впливом сучасних процесів глобалізації та інтеграції в світовий економічний простір, а також детермінантою вектора інновінгу. Це призводить до необхідності теоретичного обґрунтування адаптивно-орієнтованої системи управління підприємствами на засадах інновінгу як процесу економічного оздоровлення промислового виробництва і вдосконалення його адаптаційних механізмів в конкретних умовах реформування.

Формування адаптивно-орієнтованої системи управління підприємствами на засадах інновінгу як основи розвитку промислових підприємств свідчить про те, що ці питання, розглядаються як зарубіжними так і вітчизняними науковцями, такими як: Акофф Р. [4, 5], Андрушків Б. та Кузьмін О [11], Друкер П. [70], Мескон М., Альберт М. та Хедоури Ф. [144] та багатьма іншими.

Питання формування адаптивно-орієнтованої системи управління підприємствами на засадах інновінгу є актуальними та потребують подальшого дослідження.

Сучасний ринковий стан акцентує переміщення економіки до конкретного промислового підприємства, тому що в цих умовах зможе вистояти лише те підприємство, яке адекватно та вчасно реагує на зміни та запити зовнішнього середовища. Сучасному промислому підприємству необхідно компетентно аналізувати вимоги ринку, організовувати виробництва інноваційних видів продукції, що користуються попитом,

залучати кваліфікованих працівників та підвищувати постійно їх професійні можливості.

Одним із головних напрямів реалізації цих напрямлень є створення умов щодо гнучкості та активності реагування на зміну соціально-економічного стану. Під впливом ринкових вимог та нової економічної системи виникають кризові явища, які негативно відображаються на розвитку вітчизняних промислових підприємств.

Зростання рівня активної інтенсивності розвитку науково-технічного прогресу, підвищення вимог до якості продукції та послуг, мінімізація витрат, підвищення споживчого попиту на інноваційні продукти та інше, всі ці фактори висувають жорсткі вимоги до діяльності та системи управління вітчизняними промисловими підприємствами.

Сучасні умови функціонування характеризуються істотною складністю, нестаціонарністю і нелінійністю, що впливають на формування системи управління вітчизняними підприємствами. Крім того, на діяльність підприємств істотно впливають неконтрольовані зовнішні впливи, в більшій своїй частині неконтрольовані. Все це в сукупності з запізненням призводить до того, що традиційні системи управління не дозволяють отримати необхідну якість цих процесів та досягти оптимальних результатів.

До теперішнього часу розроблений ряд методів і рекомендацій щодо поліпшення якості системи управління промисловими підприємствами. Однак далеко не всі з них враховують реальні умови роботи промислових підприємств, що пов'язані з невизначеністю, нестаціонарністю їх параметрів. Застосування адаптації в системі управління промисловими підприємствами дозволяє врахувати реальні умови роботи промислових підприємств, що істотно покращить якість їх управління.

Забезпечення високих динамічних показників якості в системі управління промисловими підприємствами може бути досягнуто за рахунок застосування адаптивно-орієнтованого напрямів, які б виконували функції адаптивної ідентифікації змінних параметрів для оптимізації системи регулювання і адаптації промислових підприємств до непередбачених мінливих факторів впливу.

В процесі формування адаптивної системи управління підприємствами ключовою точкою успіху є: активне використання сучасних інформаційних технологій; ефективна організація головного інтеграційного ресурсу будь-якої економічної системи, а саме кадрового потенціалу.

Формування адаптивного управління промисловими підприємствами в конкурентному середовищі як фактора його конкурентоспроможності обумовлено наступними причинами, що представлені на рис. 1.15.

У зв'язку з цим, своєчасність і достовірність управлінської інформації і нова її технологія збору, зберігання, обробки для прийняття і виконання рішення стають ключовими факторами адаптації системи управління підприємствами в умовах стохастичної невизначеності.

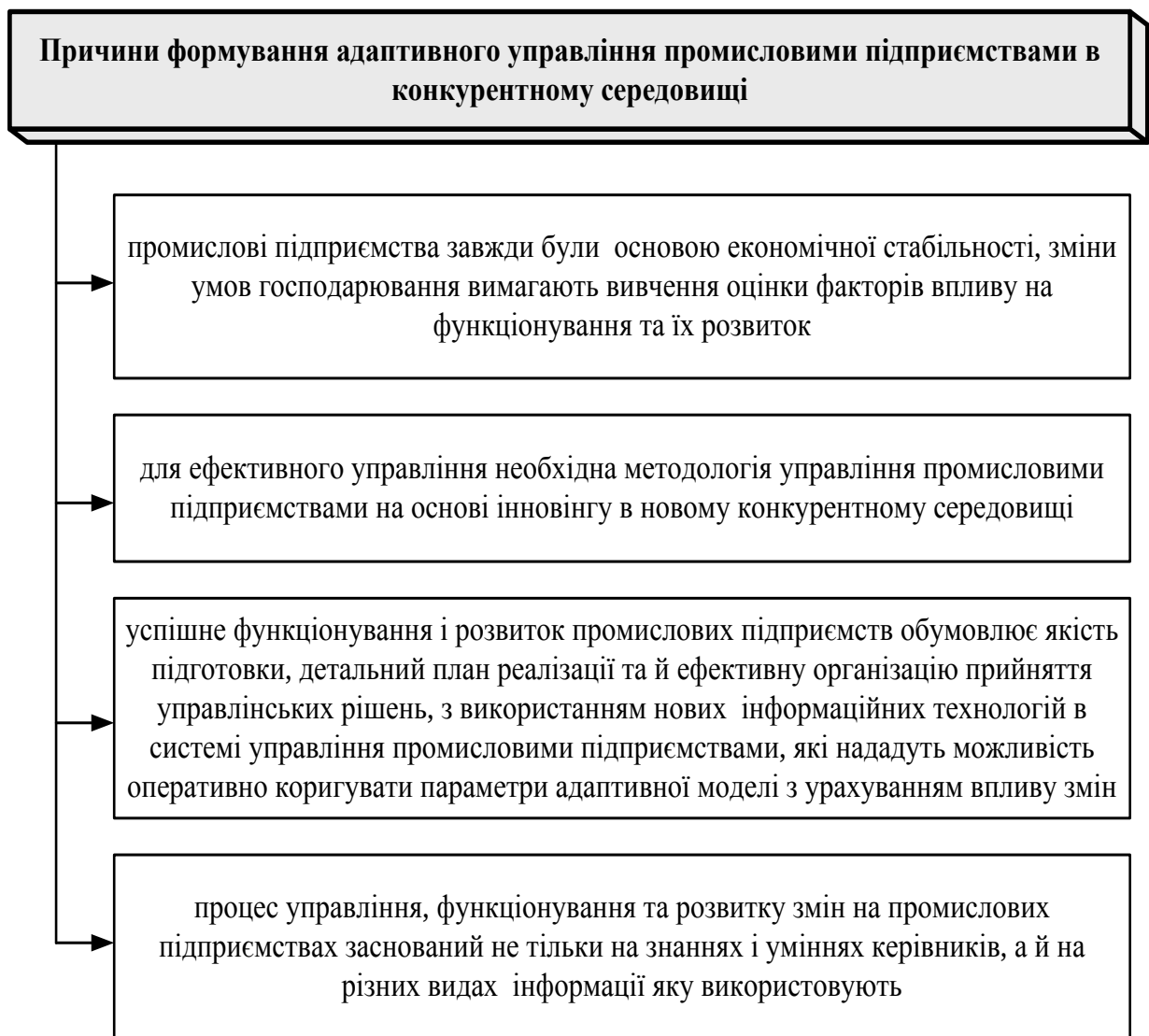


Рис. 1.15. Причини формування адаптивного управління промисловими підприємствами в конкурентному середовищі

У результаті впливу криз значна більшість вітчизняних промислових підприємств опинилася у стані: позитивному (стали набувати характеристик та властивостей ринкових систем); негативному (виникли проблеми пов'язані з недостатньою кількістю обігових засобів, посиленням вартісних диспропорцій, зміною коопераційних зв'язків, кризою збуту, високим рівнем податків тощо).

Відповідно, на сучасному етапі розвитку ринкових відносин з урахуванням впливу соціально-економічних і геополітичних чинників, головною проблемою сучасних промислових підприємств є формування адаптивно-орієнтованої системи управління до нових економічних викликів.

Проведено аналіз сутності поняття «адаптивність», які були запропоновані вченими-економістами та надане авторське визначення цього поняття (табл.1.2).

Аналіз сутності поняття «адаптивність»

Автор	Сутність поняття
1	2
Акофф Р. Л. [5]	реакція на зміну умов, яка протидіє ефективному чи можливому зниженню ефективності роботи систем
Богоявленський О.В., Местоян А.Н. [36]	комплекс структурованих управлінських рішень, спрямованих на збереження або розвиток наявного потенціалу підприємства в умовах зміни зовнішнього оточення шляхом застосування сучасних механізмів і алгоритмів роботи
Максимович А.П. [132]	здатність пристосуватися до поточних змін навколишнього середовища, перебудовувати свої елементи і взаємозв'язки між ними відповідно до трансформації зовнішнього середовища і внутрішніх перетворень
Максимчук І.В. [133]	реакція на зміну чинників зовнішнього середовища за рахунок перебудови зв'язків і стосунків між суб'єктами
Фомін В.Н. [250]	здатність системи, організації або окремої людини пристосовуватися до різних умов навколишнього середовища
Ханалієв Г.І. [191]	здатність системи пристосовуватися до змін середовища, можна визначити, що в сучасних умовах разом з конкурентоспроможністю вона є основою економічної стійкості діяльності підприємства
Чуйко К.С. [196]	інтегральна властивість, що полягає в пристосуванні до внутрішньофірмових і макроекономічних змін та в багатоаспектності, що виражаються в економічних стосунках
Ячменьова В.М. [212]	характеристика діяльності підприємства, здібність (властивість економічної системи) його до самозбереження, пристосування, структурної перебудови, перетворення, пристосування в умовах нестабільності
Авторське визначення	<i>Здатність системи ефективно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища за допомогою формування векторно-направлених управлінських рішень із застосуванням інноваційних механізмів для забезпечення стійкого розвитку підприємства</i>

Однак в даний час не здійснено синтез адаптивно-орієнтованого управління промисловими підприємствами, відсутня методика синтезу і розрахунку адаптивних показників, які є підґрунтям до формування адаптивно-орієнтованої системи управління. Також не розроблено універсальні рішення щодо формування адаптивно-орієнтованих систем управління промисловими підприємствами, що враховують їх специфіку.

Для вирішення цих проблем необхідно розробити єдину уніфіковану структуру адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами, яка надасть можливість оптимально точно визначати проблемні місця та пропонувати альтернативні шляхи виходу із ситуації.

Відповідно, адаптивно-орієнтовані вектори щодо удосконалення діяльності промислових підприємств повинні бути направлені на використання креативних технологій та ефективної організації виробництва, оновлення асортименту продукції та послуг, пошук нових джерел інвестуванні тощо. Практика показує, що використання інноваційних методів для виокремлення адаптивно-орієнтованих векторів значно впливають на розвиток промислових підприємств та формують стабілізуючий вплив на їх діяльність.

Актуальність даного направлення підтверджується для різних соціально-економічних систем тим, що необхідно формувати захисні сили промисловим підприємствам з метою протистояння невизначеним факторам впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, а також бути здатним вчасно виявляти і контролювати поточну ситуацію та мати резерви, які зможуть забезпечити стабілізацію стану на ринку і підвищувати рівень конкурентоспроможності.

Сукупність адаптивно-орієнтованих напрямів за функціональним критерієм можна класифікувати за наступними векторами розвитку промислових підприємств, що наведено на рис.1.16.

Адаптивно-орієнтовані напрями за функціональним критерієм направлені на формування стратегічних і тактичних планів розвитку промислових підприємств щодо їх адаптації в умовах ринкової трансформації та направлені на протистояння руйнівному наслідку криз. Адаптивно-орієнтовані напрями за функціональним критерієм повинні формувати систему управління промисловими підприємствами, а саме: формувати сукупність взаємодіючих елементів, які мають інноваційні властивості, які відсутні в діючих елементах.

Більш детально розглянемо сутність поняття «система» (рис.1.17). Аналіз сутності поняття «управління» які були запропоновані вченими-економістами та надане авторське визначення цього поняття наведено у табл. 1.3. На основі проведення досліджень наукових поглядів проведено аналіз сутності поняття «система управління» які були запропоновані вченими-економістами та надане авторське визначення цього поняття наведений у табл. 1.4.

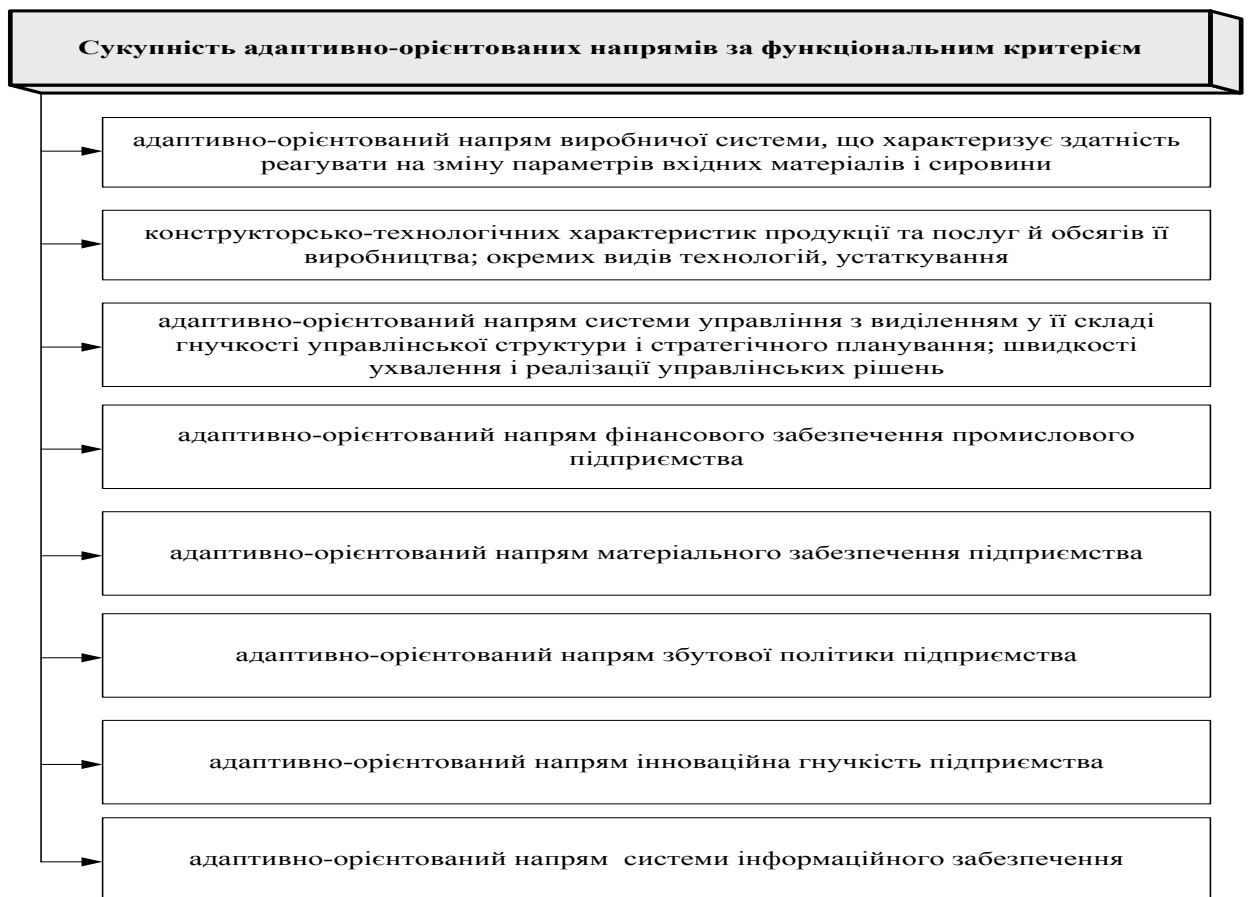


Рис. 1.16. Сукупність адаптивно-орієнтованих напрямів за функціональним критерієм

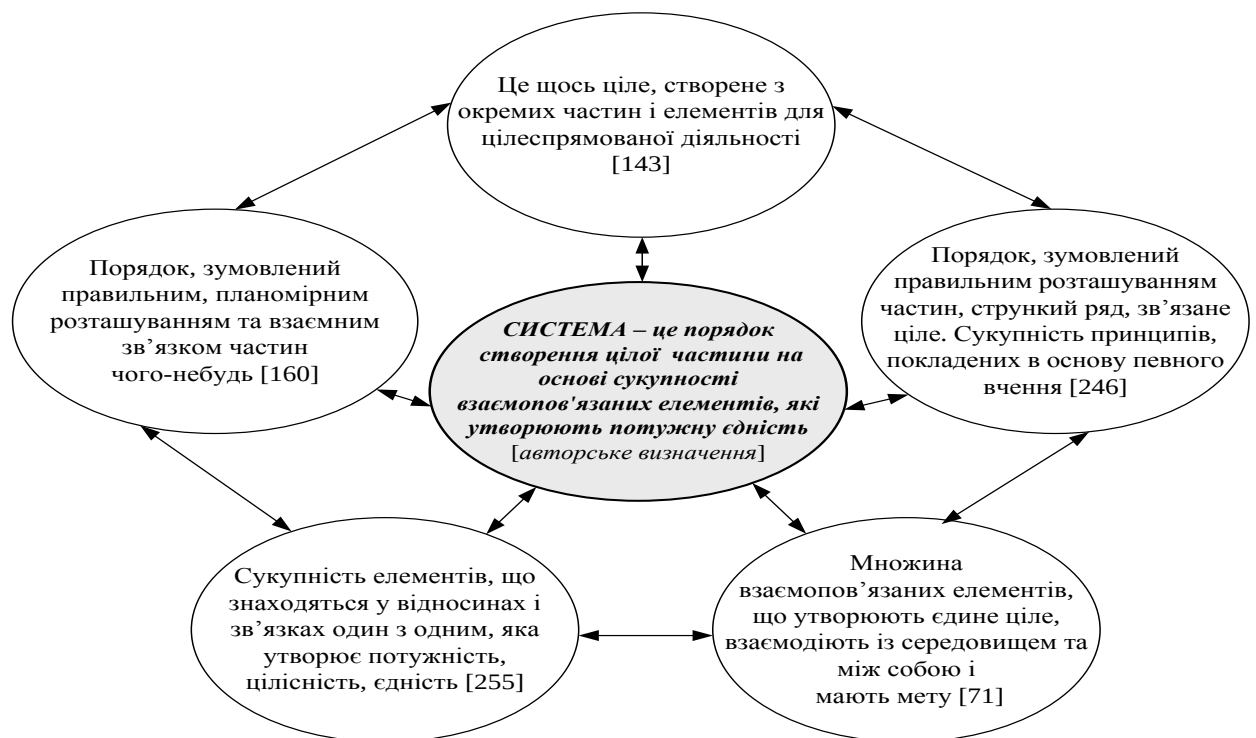


Рис. 1.17. Аналіз сутності поняття «система»

Отже, дослідження формування та використання методів, які виокремлюють адаптивно-орієнтовані вектори, дозволяє враховувати нові особливості ведення господарської діяльності промислових підприємств, що надає можливість зрозуміти закономірності ринкової трансформації та сформулювати рекомендації щодо корегування їх внутрішньої політики.

Таблиця 1.3

Визначення сутності поняття «управління»

Автор	Сутність поняття
1	2
Андрушків Б.М. та Кузьмін О.Є. [11]	це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку в зв'язку із зміною обставин
Вікіпедія [255]	цілеспрямований програмований чи довільний вплив на об'єкти задля досягнення кінцевої мети за допомогою процесорів, явищ, процесів, коли є з ними
	взаємодія в режимі детермінованої чи довільної програми / регламенту
Друкер П.Ф. [70]	особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу
Мескон, М., Альберт, М. та Хедоурі, Ф. [144]	це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації
Радченко А. І. [184]	вид діяльності, за допомогою якого суб'єкт управління впливає на об'єкт, яким управляє
Словопедія [246]	це процес цілеспрямованого впливу керуючої підсистеми або органу управління на керовану підсистему або об'єкт управління з метою забезпечення його ефективного функціонування та розвитку
Філософський словник [247]	елемент, функція високоорганізованих, систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження їх певної структури, підтримку діяльності, реалізацію їх програм і мети
Шатун В.Т. [197]	це осмислений вплив людини на процеси, об'єкти, а також на людей для надання необхідної спрямованості їхній діяльності й одержання бажаного результату
Авторське визначення	<i>процес удосконалення цілеспрямованої дії на об'єкти та їх діяльність за рахунок планування, прогнозування, організації, мотивації та контролю для ефективного функціонування і досягнення тактичних та стратегічних цілей</i>

Аналіз сутності поняття «система управління»

Автор	Сутність поняття
1	2
Глущенко В. В., Глущенко В. І. [63]	системою управління можна називати конкретний апаратний, нормативний, функціональний варіант реалізації технології, що дозволяє вирішувати конкретну проблему управління
Воронцова Г. В. [61]	це спосіб взаємодії між суб'єктом і об'єктом управління, спосіб побудови взаємозв'язку між рівнями управління і функціональними галузями, що забезпечує оптимальне за даних умов досягнення цілей організації.
Бібліотека економіста [253]	це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети.
Вікіпедія [255]	систематизований набір засобів впливу на підконтрольний об'єкт для досягнення цим об'єктом певної мети. Об'єктом системи керування можуть бути як технічні об'єкти так і люди. Об'єкт системи керування може складатися з інших об'єктів, які можуть мати постійну структуру взаємозв'язків.
Авторське визначення	<i>упорядкована сукупність створення потужної цілеспрямованої єдності системоутворюючих елементів за рахунок реалізації функцій управління для ефективного функціонування і досягнення тактичних та стратегічних цілей</i>

Структурно-декомпозиційний аналіз сутності поняття «адаптивно-орієнтована система управління підприємствами на засадах інновінгу» наведено на рис. 1.18.

Пріоритетним напрямом еволюції сучасної економічної науки, є активне посилення парадигм і підходів, орієнтованих на використання елементів інновінгу при формуванні управлінських технологій. Відповідно, основним елементом наукових досліджень управлінської проблематики є феномен інновінгу, який є основою наукової концепції, що дозволяє проектувати і реалізовувати реформаторські проекти в розвитку промислових підприємств.

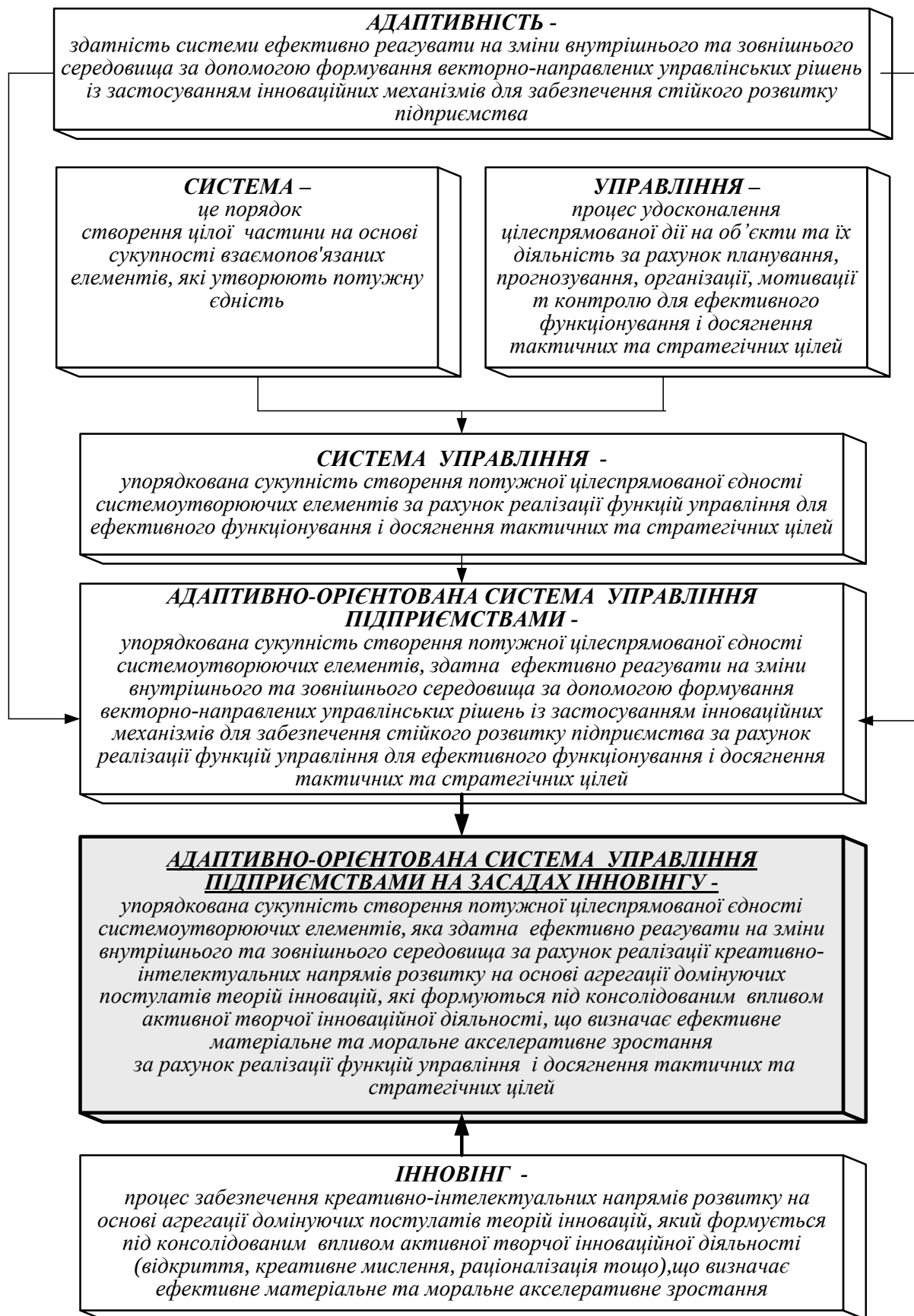


Рис. 1.18. Структурно-декомпозиційний аналіз сутності поняття «адаптивно-орієнтована система управління підприємствами на засадах інновінгу»

У зв'язку з цим актуалізується проблема пошуку ефективних схем, моделей та інструментів адаптивно-орієнтованої системи управління підприємствами на засадах інновінгу, направленими на реформування виробничо-економічних систем, обґрунтування економічного механізму адаптації промислових підприємств до системної трансформації і ринкової модернізації сучасної економіки.

Теоретичне значення дослідження полягає в проведенні структурно-декомпозиційного аналізу сутності поняття «адаптивно-орієнтована система управління підприємствами на засадах інновінгу», що є складовою теоретико-методичного базису та є основою розробки методичного інструментарію оцінки доцільності та ефективності управління трансформаціями підприємств як складних виробничо-економічних систем.

Теоретичні положення, що стосуються адаптивно-орієнтованої системи управління підприємствами на засадах інновінгу, потребують визначення цілей їх проведення, функцій і результатів, розробки та адаптації методичних підходів до їх здійснення та мають істотне теоретично-прикладне значення для поглиблення і систематизації досліджень і є підґрунтям до прикладних розробок у теорії управління економічними системами.

1.4. Методичне підґрунтя формування адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновінгу

Сучасні умови господарювання свідчать про те, що вітчизняні промислові підприємства функціонують в реаліях динамізму та вимагають бути гнучкими, в порівнянні з внутрішніми та зовнішніми конкурентами. Ефективна діяльність і фундаментальні позиції промислових підприємств визначають необхідність постійного вдосконалення існуючих пропозицій з виробництва нових товарів і надання послуг, а також постійного моніторингу, аналізу та реагування на зміну умов і параметрів ведення бізнесу.

Більшість вітчизняних промислових підприємств потребує вирішення проблем, які пов'язані з недостатньою ефективністю існуючої системи управління та вимагають застосування адаптивно-орієнтованих механізмів на засадах інновінгу.

Вирішення цих проблем полягає у продукуванні науково-практичних підходів до ефективного управління промисловими підприємствами, що передбачає розгляд адаптивно-орієнтованої систем управління як цілісної сукупності елементів при певній кількості факторів, що впливають на їх розвиток.

Питаннями формування збалансованої системи показників для оцінювання адаптивного потенціалу промислових підприємств займалися вітчизняні та зарубіжні вчені: Р. Акофф [4], Б. Андрушків та О. Кузьмін [11], Р. Білик [29], І. Єгоров [250], М. Портер [174], В. Прохорова [176, 179] та інші., але аналіз робіт свідчить про те, що визначені питання потребують подальших досліджень.

Для вітчизняних промислових підприємств виникає ряд особливостей, які необхідно враховувати при побудові моделі оцінки їх адаптивного потенціалу, недостатньо повно в існуючих методах аналізу враховуються фактори впливу на діяльність підприємств.

Головна особливість процесу аналізу характеризується варіативністю кількості рівнів деталізації складових та показників для оцінювання адаптивного потенціалу промислових підприємств з урахуванням визначення економічної ефективності кожного напрямку діяльності підприємства. Ці складові та їх показники можуть мати критичне, вирішальне значення для формування бізнес-процесів.

Пропоновані в науковій літературі методи оцінювання адаптивного потенціалу підприємств носять, в більшості випадків, узагальнюючий характер, направлені на стратегічну перспективу, їх застосування без урахування детального аналізу при високій динаміці поточних процесів може привести до неточної реальної ситуації при оцінюванні їх діяльності.

При оцінюванні адаптивного потенціалу промислових підприємств важливим завданням є визначення системи критеріїв та показників, виходячи з цілей дослідження. При виборі критеріїв ефективності повинні бути дотримані наступні вимоги: відповідність мети проведення оцінювання; ґрунтовність відображення наслідків діяльності; ідентичність вимірності складових; визначення фізичного, економічного, соціального або іншого векторного розвитку; чутливість до змін характеристик тощо.

Розглянемо ефективність управління промисловими підприємствами в цілому і їх адаптацією, зокрема.

Керівництво промислових підприємств орієнтується, в першу чергу, на ефективність необхідних матеріальних та фінансових витрат і організаційних зусиль. В сучасних економічних умовах така політика цілком виправдана. Тому в теорії і методології управління промисловими підприємствами на особливу увагу заслуговує проблема оцінювання їх адаптивного потенціалу, що має важливе теоретичне і практичне значення.

Ефективність визначається двома напрямками, що включають процес адаптації (табл. 1.5) та стан потенціалу (табл. 1.6). Виокремлені показники впливають на визначення результативності загального управлінського процесу за рахунок досягнення цілей та завдань планування, прогнозування, організації, контролю та мотивації. Ефективність діяльності промислових підприємств оцінюється в залежності від рівня внутрішньої організації.

**Описова характеристика показників, які формують систему
адаптаційних напрямів для промислових підприємств, відповідно до
нових умов господарювання****

Назва показника	Характеристика показника
Перспективність	Властивість передбачення подій щодо адаптації та розвитку промислових підприємств, які можуть статися у майбутньому
Безпечність	Можливість захищати інтереси промислових підприємств з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів впливу та передбачати і локалізувати їх негативні наслідки
Мотиваційність	Спроможність спонукання до дій промислових підприємств, що формує векторну направленість, організацію, активність і стійкість до їх розвитку
Організаційність	Процес впровадження заходів щодо формування внутрішньої структури ефективної діяльності промислових підприємств (технологічної, соціально-економічної, просторової та ін.), з урахуванням конкретних умов їх функціонування, що є підґрунтям для їх розвитку
Консультування	Процес обговорення проблем та знаходження шляхів щодо їх вирішення із залученням фахівців відповідного напрямку для формування адаптаційних механізмів з урахуванням нових викликів суспільства
Ризикованість	Здатність визначати настання непередбачуваних подій, які можуть нести позитивні або негативні наслідки, формувати адаптивні управлінські рішення щодо їх усунення, нейтралізації та локалізації
Ефективність	Консеквенція процесу формування адаптаційних напрямів розвитку промислових підприємств за рахунок впровадження прогресивно-інноваційних управлінських рішень щодо удосконалення їх діяльності з урахуванням сучасних ринкових вимог
Витратність	Ресурсна (фінансова, трудова, матеріальна, інтелектуальна, інноваційна тощо) здатність промислового підприємства оптимально використовувати наявні та приховані потенціальні можливості з метою досягнення економічних вигод
Результативність	Процес отримання кінцевих результатів діяльності промислових підприємств, які свідчать про позитивні (переваги, вигоди, прибутковість) або негативні (недоліки, збитки, незручності) наслідки функціонування протягом конкретного періоду та є основою для коригування результатів діяльності
Унікальність	Можливість процесу діяльності промислового підприємства бути неповторним, інноваційним, креативним, тобто не мати аналогів, тим самим завойовувати нові ринки та задовольняти потреби нових споживачів, підвищуючи свій рівень конкурентоспроможності

**Складено на основі [71, 246, 250, 255]

Адаптацію промислового підприємства до сучасних мінливих умов можна розглядати як процес і як результат. В першому аспекті (як процес) адаптація передбачає, що промислове підприємство як система має векторні напрями розвитку, використовуючи необхідні інструменти, що створює умови для досягнення цілей з урахуванням впливів внутрішнього та зовнішнього середовища.

В аспекті результату можна говорити, що після розробки моделі адаптації як інструменту управління промисловими підприємствами, її впровадження в організацію і ефективне управління надає можливість отримати значних результатів (як суб'єктивних, так і об'єктивних).

Таблиця 1.6

Описова видів потенціалу промислових підприємств***

Назва показника	Характеристика показника
Кадровий	Сукупність кваліфікованих робітників, які мають відповідний рівень освіти, досвід роботи, знання, вміння та навички, виконуючи основні та допоміжні види робіт для досягнення цілей промислових підприємств в конкретний проміжок часу
Фінансовий	Можливість промислових підприємств, яка характеризується наявністю грошових коштів, їх раціональним розподілом та перерозподілом для забезпечення процесу ефективної діяльності та досягнення цілей
Інноваційний	Спроможність промислових підприємств до інноваційно-креативної діяльності, направленої на продукування нових ідей, виробництво унікальної продукції або послуг для завоювання нових ринків
Інвестиційний	Здатність промислових підприємств до залучення додаткових внутрішніх або зовнішніх джерел інвестування, які можуть трансформуватися у фінансові ресурси з метою розширення виробництва, проведення науково-дослідних робіт тощо, для досягнення поставлених цілей
Виробничий	Активне перетворення ресурсів людиною для створення продукції, послуг, наукових досліджень, системи управління тощо, з урахуванням рівня техніки та технологій, для підвищення виробничої потужності та підвищення рівня прибутковості
Матеріальний	Сукупність матеріальних ресурсів промислових підприємств, які використовуються в процесі виробництва продукції та надання послуг з метою досягнення цілей та підвищення рівня конкурентоспроможності
Науковий	Спроможність ресурсів до активної наукової діяльності шляхом залучення усіх видів потенціалу промислових підприємств з метою формування проривних векторних напрямів розвитку промислових підприємств
Управлінський	Властивість системи управління промисловими підприємствами продукувати та впроваджувати якісні управлінські рішення з метою формування стратегічного розвитку
Маркетинговий	Сукупність властивостей промислових підприємств, які направлені на забезпечення їх постійної конкурентоспроможності за рахунок проведення ефективних маркетингових заходів щодо перманентного дослідження ринку

***Складено на основі [71,179, 246, 250, 255]

Ефективність формування адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновінгу може бути оцінена на підставі таких суб'єктивних критеріїв, як: рівень співпраці різних підрозділів і служб зі службою управління промисловим підприємством;

функції лінійних керівників та їх ефективність відповідно до діяльності служби управління промисловим підприємством;

готовність служби управління промисловим підприємством до співпраці з усіма працівниками при вирішенні актуальних проблем;

довірливість взаємин з працівниками та стейкхолдерами;

швидкість, якість і ефективність виконання завдань, адресованих службі управління промисловим підприємством;

актуальна інформація і поради, які надаються службами вищому керівництву.

На основі проведеного аналізу описових характеристик показників, які формують систему адаптаційних напрямів для промислових підприємств, відповідно до нових умов господарювання та описових видів їх потенціалу, сформовано систему оцінювання адаптивного потенціалу промислових підприємств, що наведено на рис.1.19.

Запропоновано проводити оцінювання сукупності показників, які характеризують складові адаптивного потенціалу промислових підприємств, що представлено на рис. 1.20.

Сформована система оцінювання адаптивного потенціалу промислових підприємств дозволяє визначити їх різні векторні можливості, що характеризують: когнітивну направленість (свідчить на наявність у керівництва промислового підприємства уявлень про стан розвитку, а також, є основою для визначення векторних спрямувань своєї активності); афективну направленість (служить для самооцінки спрямованості інтересів, задоволеність досягненнями тощо); поведінкову направленість (свідчить про позитивні або негативні наслідки діяльності).

Особливо формування системи оцінювання адаптивного потенціалу стає важливим в кризові для промислового підприємства періоди.

Отже, формування системи оцінювання адаптивного потенціалу промислових підприємств в умовах інноваційного характеру економіки є дуже актуальною.

Для її вирішення необхідно займатися різновекторними аспектами адаптації потенційних можливостей промислових підприємств, починаючи від теоретичного обґрунтування до практичного вирішення, у відповідності до сучасних реалій.

Визначено, що ефективність формується за двома напрямками, що включають процес адаптації та стан потенціалу. Виокремлено показники, які впливають на визначення результативності загального управлінського процесу за рахунок досягнення цілей та завдань планування, прогнозування, організації, контролю та мотивації.



Рис. 1.19. Система оцінювання адаптивного потенціалу промислових підприємств

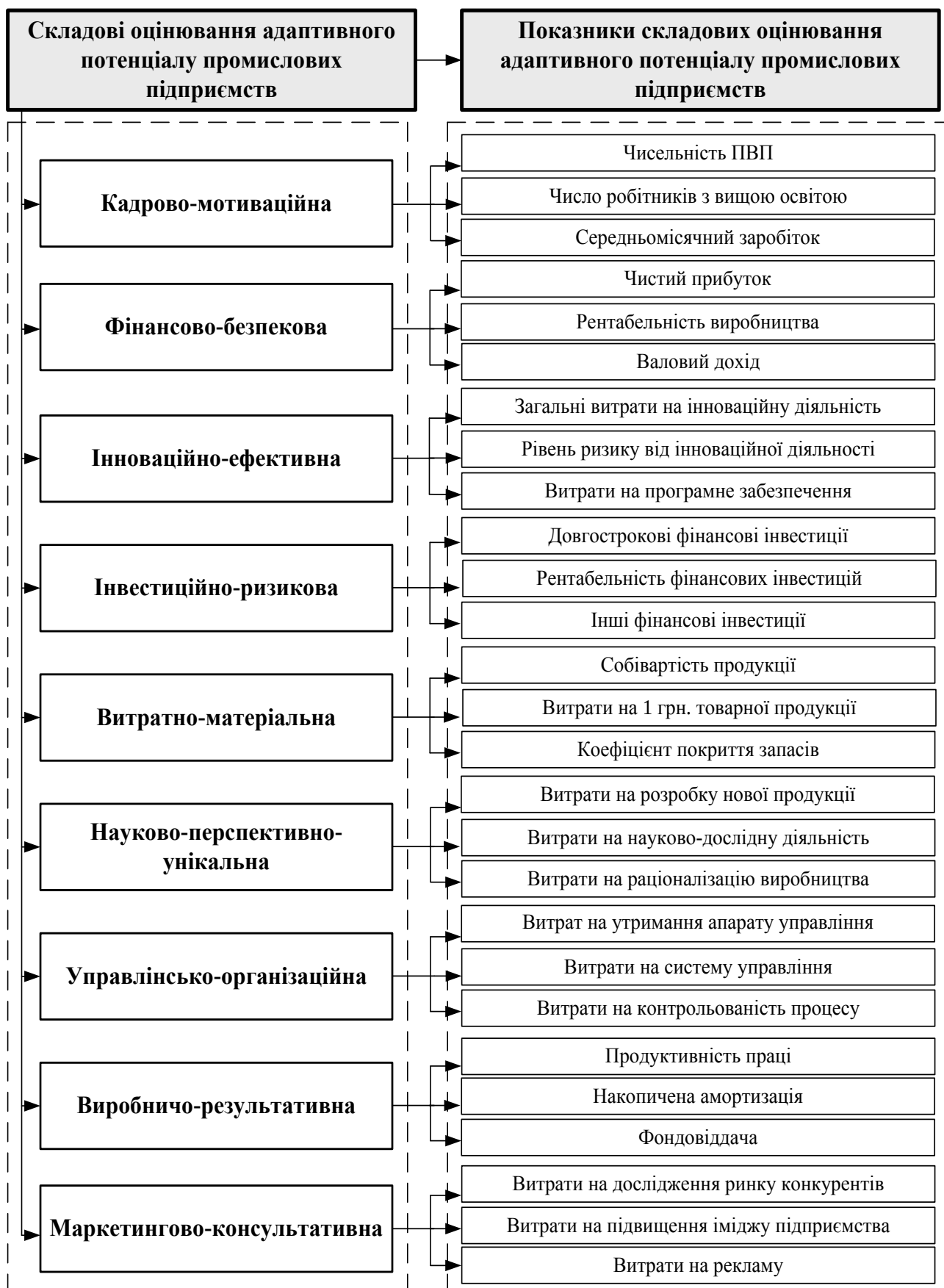


Рис. 1.20. Складові та показники оцінювання адаптивного потенціалу промислових підприємств

На основі проведеного аналізу описових характеристик показників, які формують систему адаптаційних напрямів для промислових підприємств відповідно до нових умов господарювання та описових видів потенціалу промислових підприємств, сформовано систему оцінювання адаптивного потенціалу промислових підприємств.

Відповідно, з точки зору управління промисловим підприємством, формування системи оцінювання адаптивного потенціалу є підґрунтям до визначення векторних напрямів розвитку і продукування ефективних управлінських рішень щодо формування адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновінгу.

Сучасна економіка характеризується високим рівнем динамічності та нестабільності, існуючі теорії не завжди можуть вирішувати виникаючі питання та розв'язувати існуючі завдання тому для їх вирішення необхідно розробляти креативні нестандартні рішення і підходи. Успішне функціонування і розвиток сучасних промислових підприємств багато в чому визначається можливостями їх адаптації до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі, а ефективне управління підприємством можливо тільки при цілеспрямованій і своєчасній адаптації підприємства до мінливих ринкових умов.

Промислове підприємство представляє собою складну виробничо-технологічну систему, яка характеризується єдністю і комплексним взаємозв'язком засобів виробництва, має план, стратегії розвитку, які спрямовані на ефективне використання потенціальних ресурсів. Але підприємство постійно відчуває дефіцит ресурсів та функціонує в режимі загостреної конкуренції.

Техніко-технологічне відставання промислових підприємств, недостатнє врахування змін впливу внутрішнього та зовнішнього середовища, низький рівень інвестицій в модернізацію виробництва, зниження потенціалу кваліфікованих кадрів є об'єктивними причинами низького рівня їх конкурентоспроможності. Це змушує досліджувати дану проблематику для оцінки адаптації потенціалу промислових підприємств і виявлення перспективних можливостей, з метою повного і комплексного їх використання.

Сучасні умови господарювання пред'являє нові вимоги до організації стратегічного управління системами. Зміна парадигми моделі управління промисловими підприємствами повинна враховувати наступні вектори розвитку, а саме: прискорення інформаційного і товарного обміну; зростання кількості та складності системи зв'язків між різними діючими суб'єктами; значного скорочення термінів життєдіяльності промислових підприємств на ринку; динамічної зміни пріоритетів споживачів тощо.

Для відповідності новим викликам глобальної економіки моделі управління соціально-економічними системами повинні володіти високою швидкістю впровадження новітніх досягнень науки, техніки, технології в діяльність компаній; здатністю до автоматичної абсорбції інновацій, розпізнаванню прихованих трендів і проблем майбутнього; здатністю до

прискореного вилучення застарілих елементів всіх підсистем компанії; широким спектром навичок і гнучких моделей комерціалізації згенерованих на промисловому підприємстві інновацій.

Вітчизняні промислові підприємства мають багато можливостей для підвищення ефективності своєї діяльності. Нераціональне використання потенціальних ресурсів, недосконалість управління методів промисловим підприємством призводить до появи втрати можливостей, щодо завоювання нових ринків та як результат, до значних втрат. Відповідно, необхідно оцінювати та формувати адаптаційний потенціал промислового підприємства, як важливу системну категорію.

Ефективне управління промисловим підприємством - включає сукупність принципів, методів, інструментів і сполучних процесів, що забезпечують стабільність функціонування і цілеспрямований його розвиток в мінливому і турбулентному середовищі. Стабільність і розвиток є основними напрямками реалізації промисловим підприємством свого сукупного адаптаційного потенціалу.

Незважаючи на велику кількість методів і моделей, які звичайно використовують у практиці управління промисловим підприємством, зміни, які відбуваються у сучасній економіці обмежують можливість використання деяких з них.

Сукупність комплексу багатоаспектних методів та методик вимагають використання кількісних і якісних індикаторів, які відображають в динаміці адаптаційний потенціал діяльності промислового підприємства. Ці індикатори є ефективним інструментом управління економічними процесами на вітчизняних промислових підприємствах в динамічній ринковому середовищі.

Для використання сукупності методів та моделей можуть бути сформовані індикатори для аналізу адаптивного потенціалу, які бувають чотирьох типів (рис.1.21).

Всі дані, які підходять під один із цих типів, можуть бути проаналізовані за допомогою формальних методів. Будь-який набір даних може бути адекватно представлений комбінацією перерахованих типів.

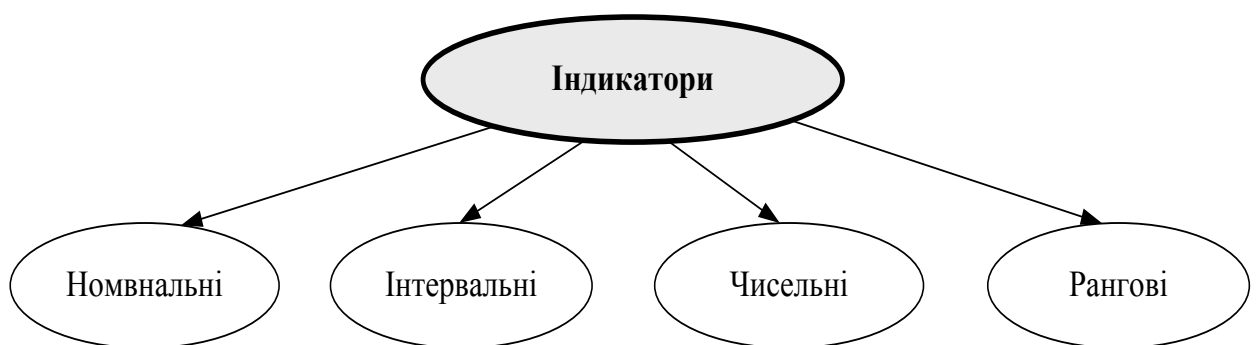


Рис. 1.21. Види індикаторів для використання сукупності методів і моделей

Сутність методів оцінки адаптивного потенціалу промислових підприємств наведено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

**Сутність методів та моделі оцінки адаптивного потенціалу
промислових підприємств******

Назва методу або моделі	Сутність	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Методи теорії ігор	Математичний апарат, що розглядає конфліктні ситуації, а також ситуації спільних дій	Дозволяє приймати рішення за умов невизначеності та ризику	Вимагає необхідність володіння методами та технологіями, за допомогою яких можна звести реальну задачу до теоретичної
Матричні методи	Метод якісного аналізу позиціонування підприємства в конкурентному середовищі	Дозволяє визначити конкурентну позицію підприємства на ринку відносно інших учасників	Необхідність значних об'ємів вхідної інформації
Методи сітьового аналізу	Сукупність розрахункових методів, організаційних і контрольних заходів щодо планування й управління комплексом робіт за допомогою сітьового графіка (сітьової моделі)	Дозволяє обґрунтовано й оперативно виявляти резерви	Чисельність її складових, різноманітність її елементів
Коефіцієнтні методи	Визначення відносних характеристик комплексного характеру на основі сформованого набору показників	Оцінка конкурентоспроможності на конкретному ринку на основі детального вивчення	Обмежене коло, переважно абсолютних показників, відсутність належної систематизації

Продовження табл. 1.7

1	2	3	4
		виробничих, збутових, фінансових можливостей підприємства, організації управління	запропонованих показників
Методи економіко-математичного моделювання	Знаходження кількісних виразів зв'язків економічних показників і інвестиційно-інноваційних факторів їх визначення	Дозволяє урахувати вплив зовнішніх та внутрішніх чинників при прогнозуванні	Значні часові затрати, значні обсяги вихідної інформації для максимально точного моделювання
Методи експертних оцінок	Надання обґрунтованої експертної оцінки	Висока ступінь адаптивності а гнучкості результатів	Суб'єктивізм експертної оцінки, зниження достовірності результатів
Метод сценаріїв	Це сукупність прийомів витонченого викладу процедур підготовки і реалізації будь-яких рішень, у тому числі й господарських	Відхилення результативного показника розраховується з урахуванням взаємовпливу діючих факторів. Сприяє отриманню достатньо наочної картини для різноманітних варіантів реалізації проектів. Надає інформацію про чутливість і можливі відхилення. Може бути легко реалізований у середовищі <i>Excel</i>	Існує певна складність побудови реалістичних сценаріїв «найгіршого» та «найкращого» поєднання подій; розрахунку значень ймовірностей здійснення даних сценаріїв. Прояв наслідків обмеженої кількості ймовірних комбінацій змінних

Продовження табл. 1.7

1	2	3	4
Імітаційне моделювання	метод дослідження, при якому вивчається система замінюється моделлю, з достатньою точністю описує реальну систему, з якої проводяться експерименти з метою отримання інформації про цю систему	Допомагає врахувати максимально можливу кількість факторів. Особливо ефективним є в тих випадках, коли досліджувані взаємозв'язки складні, носять стохастичний характер і не можуть бути змодельовані в умовах об'єктивного експерименту. Можливість здобуття інтервальних, а не точкових характеристик результативних показників. Сприяє значному підвищенню якості прогнозування та прийнятих інвестиційних рішень в цілому	Труднощі сприйняття імітаційних моделей через їх математичну складність і громіздкість. Застосування методу вимагає використання спеціальних математичних пакетів. Трудомісткість і дорожнеча створення моделей. Висока залежність точності результату від відповідності створеної моделі об'єкту. Неточність результатів під час використання спрощених допущень у моделі

****Складено на основі [71, 179, 194, 246, 250, 255]

Недостатньо розроблені деякі аспекти методичного та інформаційного забезпечення управління процесами адаптації підприємства до динамічного і турбулентного середовища.

В даний час домінує побудова замкнутих систем управління виробничо-економічними системами, що не дозволяє керівництву попереджати непередбачені зміни зовнішнього і внутрішнього середовища промислового підприємства, тобто швидкість реакції системи управління недостатня для ефективної діяльності в ринково-орієнтованій економіці.

Отже, сучасні тенденції зміни економіки зумовлюють в необхідність вертикальної інтеграції як умови забезпечення економічного розвитку промислових підприємств. Консолідація капіталу, налагодження зв'язків і узгоджена взаємодія виступають умовами забезпечення нарощування адаптаційного потенціалу промислових підприємств.

Система взаємодій дозволяє раціонально використовувати ресурси, що створює додаткову синергію. Однак інтеграційні процеси викликають проблеми, що вимагають продукування ефективної системи управління на основі проведеного комплексного аналізу діяльності промислового підприємства з використанням сукупності методів та моделей.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що існують проблеми в вибором оптимальних чи універсальних методів до оцінки систем управління промисловими підприємствами. Це набуває актуального значення, тому що формувати та впроваджувати раціональні управлінські рішення в умовах невизначеності дуже складно, відповідно, необхідно враховуючі впливи внутрішнього та зовнішнього середовища, розробляти адаптивно-орієнтовані заходи для виходу з кризового стану.

В даний час простежується гостра необхідність переходу промислового сектора господарства на інноваційний шлях розвитку. Така ситуація зумовлена необхідністю підвищення ефективності, фінансової результативності та конкурентоспроможності промислових підприємств.

В сучасних реаліях невелика частина вітчизняних промислових підприємств проявляє активний інтерес до інноваційного розвитку та використанню передових розробок у виробничий та управлінський процес.

Дана ситуація свідчить про те, що в економіці існує сукупність бар'єрів, які перешкоджають активному розвитку процесу інновінгу в діяльності промислового підприємства. До подібних бар'єрів можна віднести відсутність у багатьох промислових підприємств бази для продукування та використання нових розробок. Причини цього - сильна зношеність основних засобів, низький рівень мотиваційної політики персоналу, відсутність державної підтримки тощо. Через високий рівень зносу основних засобів, процес впровадження інновінгу стає важким або неможливим внаслідок відсутності можливості об'єднання нових технологій із загальною виробничою системою. До цього можна додати і брак фінансових можливостей у промислових підприємств, який ще більше гальмує процес впровадження інновінгу.

Перешкодою інноваційного розвитку промислових підприємств виступає соціальний управлінський феномен опору до процесу інновінгу. Його часто можна спостерігати в перехідні кризові моменти. Багато

промислових підприємств сприймають нововведення як загрозу існуючому стану і змушені відмовлятися від них.

Ще однією перешкодою на шляху розвитку промислових підприємств та впровадження процесу інновінгу є відсутність істотних преференцій і пільг, які заохочують інноваційну діяльність. В результаті цього науково-технічний потенціал використовується не в повній мірі, падає інноваційна активність промислових підприємств.

Незважаючи на значну кількість досліджень в даному напрямі формування адаптивно-орієнтованої системи управління підприємствами, необхідно активно проводити за рахунок пошуку шляхів для визначення об'єктивної оцінки величини ефективності існуючої системи управління, тому що багато теоретичних та практичних питань цього важливого напрямку ще не вирішені.

Визначено, що в сучасних турбулентних умовах, в активній конкурентній боротьбі переваги зможуть отримати ті промислові підприємства, які долають стереотипи і культивують цінності нової цивілізації, створюють альтернативне майбутнє відповідно до нових реалій (економіка, екологія, етичні ідеали, трансформація поглядів тощо).

В роботі доведено, що ефективним напрямом вирішення цієї проблеми є формування і функціонування адаптивно-організаційних структур управління підприємством. Створення таких структур дозволяє знижувати негативний вплив різних форм невизначеності на основі своєчасного реагування на їх зміни на всіх етапах діяльності підприємства, з урахуванням результатів планування та прогнозування.

На основі проведених досліджень визначено, що адаптивно-орієнтована система управління підприємствами включає в себе заходи різного масштабу, починаючи від незначних змін до прогресивних перетворень на структурно-функціональному рівні, що, в свою чергу, вимагає різного обсягу залучених ресурсів та впливає на стійкість промислових підприємств.

Адаптивно-орієнтована система управління промисловими підприємствами на засадах інновінгу надасть можливість забезпечити стабільну роботу промислових підприємств, розширити ринки збуту, вийти на нові ринки за рахунок підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг.

Визначено, що в сучасних умовах господарювання коли відбуваються значні зміни епохального розвитку, пов'язані з трансформацією суспільства до інформаційно-цифрового формату, суттєво зростає роль формування адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами з урахуванням інновінгу, тобто розробка та впровадження креативно-інноваційних технологій з використанням потенційного людського та штучного інтелекту.

Використання інновінгу в управлінні промисловими підприємствами є однією з головних конкурентних переваг, які направлені на сталий їх розвиток, що формуються під впливом прискорення темпів змін внутрішніх

та зовнішніх факторів. Споживчий ринок вимагає постійно «інноваційного продукту», що пов'язано з перевагами споживачів, які постійно змінюються, і це змушує керівників промислових підприємств адаптуватися до цих вимог і приймати креативні та інноваційні управлінські рішення.

За результатами проведеного дослідження запропоновано науково-практичний підхід формування інноваційно-організаційної культури на підприємстві, яка є основою розробки процесу інновінгу та проведено структурно-декомпозиційний аналіз сутності поняття «адаптивно-орієнтована система управління підприємствами на засадах інновінгу».

РОЗДІЛ II

АНАЛІТИКО-ДІАГНОСТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ АДАПТИВНОГО-ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Тенденції інноваційно-технологічного розвитку вітчизняних машинобудівних промислових підприємств

Машинобудування є однією з провідних галузей промисловості України, яка в більшій мірі має векторну направленість на важке машинобудування. Рівень розвитку машинобудування в даний час має тенденцію до зниження, це пов'язано з втратою ринків збуту, економічним та політичним станом країни тощо, відповідно, потреби промисловості в машинобудівній продукції постійно зростають для відновлення промислового потенціалу країни.

Низький рівень конкурентоспроможності машинобудівної продукції є фундаментальним чинником високої собівартості продукції, що призводить до зниження рентабельності та конкурентоспроможності. Для оновлення основних засобів машинобудівних підприємств недостатньо надходжень від внутрішньої торгівлі продукцією машинобудування.

Дослідженню стану розвитку промислових машинобудівних підприємств в сучасних умовах присвячено багато робіт вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як: Ареф'єва О. [16], Мазуренок О. [130], Пігуль Н. та Пігуль Є. [173], Петришин Н. [171], Прохорова В. та Кобець С. [182], Прохорова В. та Чобіток В. [176], Чобіток В. [194] та ін.

Проблеми розвитку машинобудівних підприємств в турбулентних умовах господарювання та інтенсивний інноваційно-технологічний розвиток вимагає від продукування нових креативних ідей, технологій, досліджень для розширення ринків, випуску удосконаленої продукції тощо, але все це вимагає додаткових інвестицій.

Інвестиції є ефективним стимулом для стабільного розвитку машинобудівних підприємств, забезпечують доступ до інноваційних технологій, що нададуть змогу виготовлювати удосконалені товари і надавати інноваційні послуги, що сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємств та їх сталого розвитку.

Відсутність реальних внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування машинобудівних підприємств є основною перешкодою для проведення технічного оновлення цих підприємств, знижує обсяги виготовлення високотехнологічного обладнання та освоєння нових конкурентоспроможних виробництв; що призводить до недостатньої кількості оборотних коштів і погіршення фінансово-економічної діяльності цих підприємств.

За даними Державної служби статистики [251] обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності у 2010–2018 рр наведено в табл.2.1.

Таблиця 2.1

Обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності у 2010–2018 рр. [251]

	Код за КВЕД -2010	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Промисловість³	B+C+D+E	1043110,8	1305308,0	1367925,5	1322408,4	1428839,1	1776603,7	2158030,0	2625862,7	3045201,9
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	B	104081,5	143747,7	143941,9	151575,3	154700,8	191599,3	240150,3	323530,4	391471,1
Переробна промисловість	C	703340,0	852537,4	871146,6	817734,3	903735,3	1139213,2	1312729,0	1627504,3	1885406,2
виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	10+11+12	187522,0	216454,0	245869,7	253439,0	302391,9	398023,2	462418,9	548377,9	589854,5
текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	13+14+15	8348,6	9676,2	9763,6	9606,0	11510,0	17384,4	20344,4	25653,3	31129,7
виготовлення виробів з деревини, паперу та поліграфічна діяльність	16+17+18	26987,3	31613,1	34103,9	35934,9	43816,7	60146,2	72700,7	84153,4	104062,0
виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення	19	75102,4	77891,3	63056,1	48864,5	47126,1	59971,7	69855,6	103191,8	117269,5
виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	20	32420,4	52674,3	55966,7	48508,1	49808,2	68010,1	60534,8	65767,6	78254,9
виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	21	7396,7	8860,0	10457,3	12202,9	14595,8	20295,8	26060,9	30175,3	34633,2
виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції	22+23	45791,8	55583,0	58714,8	58386,8	64212,5	85969,9	107615,7	134146,9	161113,1
металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів (крім виробництва машин та устаткування)	24+25	200001,9	241884,7	223294,1	207305,3	237393,0	278502,8	318195,9	411372,3	492706,7
машинобудування	26+27+28+ 29+30	97056,9	130847,9	140539,3	113926,6	101924,7	115261,7	131351,8	168281,9	208676,4
виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	26	6691,4	11529,0	7876,8	7508,7	8133,4	8772,9	12366,1	13783,3	16975,2
виробництво електричного устаткування	27	15755,2	16715,6	22141,3	21832,4	21005,7	24038,5	26594,6	32986,9	43098,9
виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	28	30608,7	37622,8	37567,8	34782,4	33524,8	41998,0	50105,3	59767,7	70237,3
виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	29+30	44001,6	64980,5	72953,4	49803,1	39260,8	40452,3	42285,8	61744,0	78365,0
виробництво меблів, іншої продукції; ремонт і монтаж машин і устаткування	31+32+33	22712,0	27052,9	29381,1	29560,2	30956,4	35647,4	43650,3	56383,9	67706,2
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	D	217430,1	289016,2	333248,2	333400,6	351803,2	424705,2	580354,1	646568,0	736102,5
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	E	18259,2	20006,7	19588,8	19698,2	18599,8	21086,0	24796,6	28260,0	32222,1

¹ Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя, за 2014–2018рр. - також без частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Результати аналізу свідчать про те, що протягом розглянутого періоду обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності збільшувався (у 2018 р. в порівнянні з 2010 р. на 91%), що позитивно впливає на розвиток економіки країни.

Динаміка обсягу реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності у 2010–2018 рр. наведено на рис. 2.1.

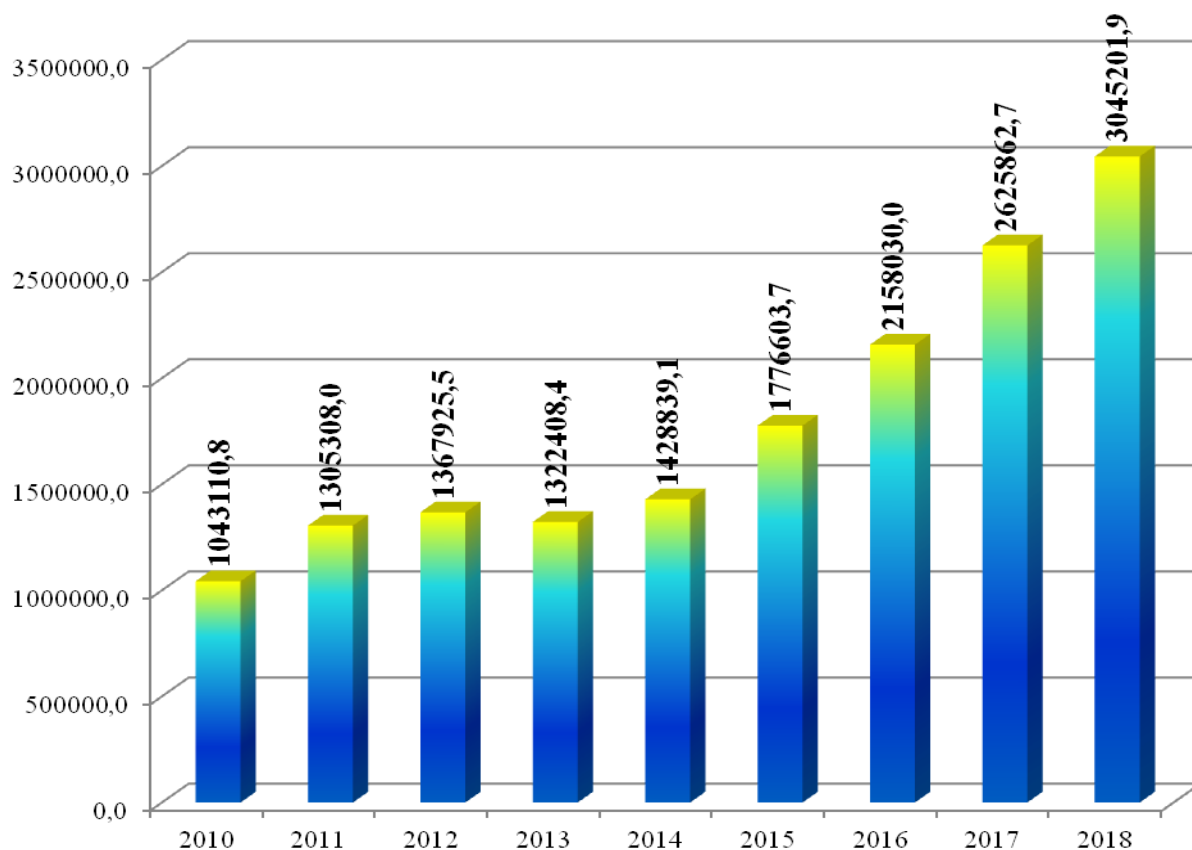


Рис. 2.1. Динаміка обсягу реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності у 2010–2018 рр.

Найбільше збільшення обсягу реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за розглянутий період було у добувній промисловості, переробній промисловості (виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів, текстильне виробництво, виготовлення продукції з деревини, паперу та поліграфічна діяльність, виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів), постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря.

Щодо розвитку машинобудівної галузі, то протягом розглянутого періоду відбувались значні коливання, а саме: у 2010, 2013, 2014 рр. спостерігалось зниження, а починаючи з 2016 року почалося підвищення показнику обсягу реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) машинобудівної галузі (рис. 2.2).

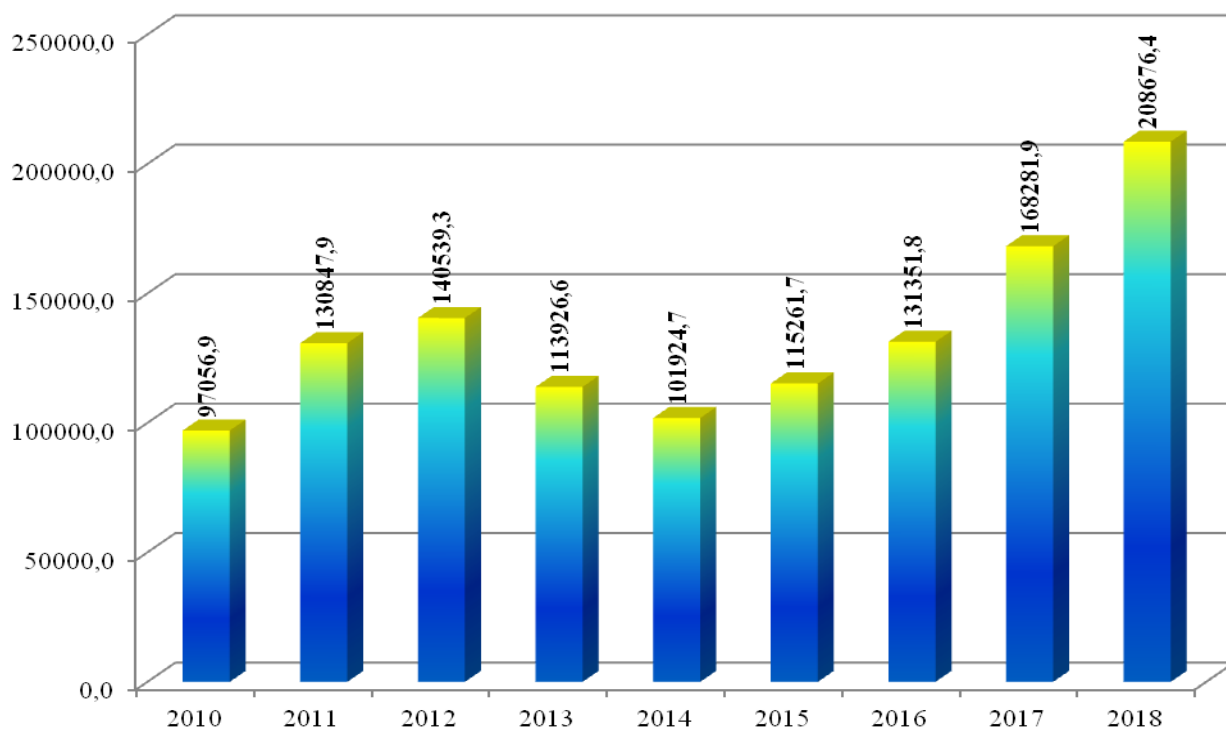


Рис. 2.2. Динаміка обсягу реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) машинобудування у 2010–2018 рр.

Аналіз кількості суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2010-2018 рр. та кількості машинобудівних підприємств наведено в табл. 2.2, кількість суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності протягом розглянутого періоду значно зменшувалося (в 2018 р. в порівнянні з 2010 р. на 15,76%), а кількість машинобудівних підприємств зменшилось на 24,21%, що відображено на рис. 2.3.

Таблиця 2.2

Кількість суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності та машинобудуванні у 2010-2018 рр. [251]

Показники	Роки								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Усього, одиниць	2184105	1701797	1600304	1722251	1932325	1974439	1865631	1805144	1839672
Машинобудування, одиниць	9195	8320	6409	6724	6479	6865	6602	6682	6969
Відсоток підприємств машинобудування в загальній структурі суб'єктів господарювання, %	0,421	0,489	0,400	0,390	0,335	0,348	0,354	0,370	0,379

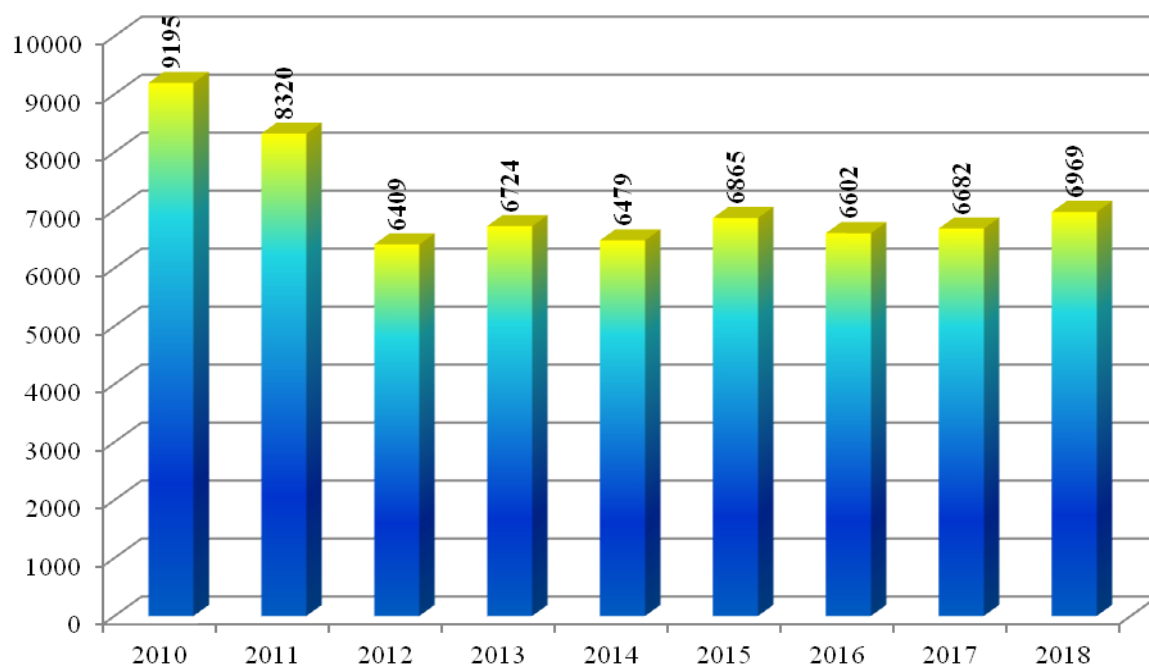


Рис. 2.3. Динаміка кількість підприємств машинобудування за 2010-2018 рр.

Зміна кількості суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2010-2018 рр (табл. 2.3). призвела до зміни кількості працюючих на цих підприємствах, відповідно, кількість зайнятих працівників на усіх суб'єктах господарювання в 2018 р. в порівнянні з 2010 р. знизилася на 21,26%, а на машинобудівних підприємствах знизилася на 27,38% (рис. 2.4), це призводить до зниження рівня соціально-економічного розвитку.

Таблиця 2.3

Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності та машинобудуванні у 2010-2018 роках [251]

Показники	Роки								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Усього, осіб	11000590	10393516	10198733	9965076	9008271	8331931	8244025	8271338	8661298
Машинобудування, осіб	490500	507613	525412	492795	426150	374285	357761	363129	356196
Відсоток підприємств машинобудування в загальній структурі суб'єктів господарювання, %	4,459	4,884	5,152	4,945	4,731	4,492	4,340	4,390	4,113

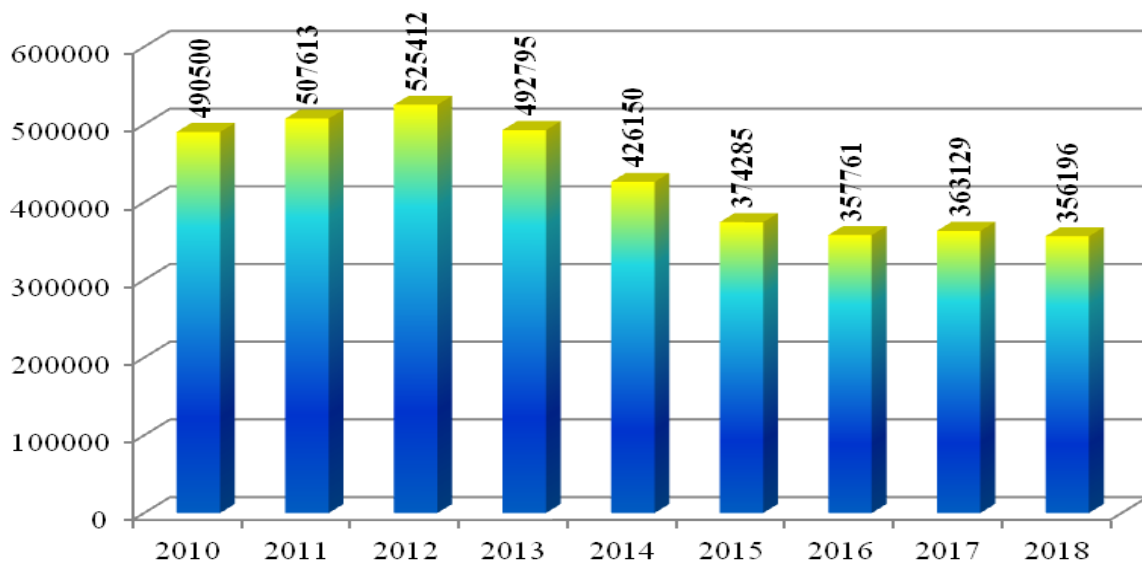


Рис. 2.4. Динаміка кількості зайнятих працівників в машинобудівній галузі за 2010-2018 рр.

Для модернізації вітчизняних машинобудівних підприємств необхідно:

формувати підтримку з боку держави, за рахунок фінансових інструментів підтримки, зниження ставок кредитування;

підтримувати зовнішню інституційну інфраструктуру підтримки експорту;

спрощення процедури та зниження вартості отримання сертифікатів якості;

отримання коштів на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, що обумовлюють розвиток інноваційності;

залучення кваліфікованих кадрів; налагодження нових зв'язків;

підвищення іміджу України та вітчизняних підприємств за кордоном.

Все це допоможе підвищити потенціал вітчизняних машинобудівних підприємств, що позитивно вплине на розвиток держави в цілому.

В умовах постійного оновлення виробництва і появи нових технологій важливого значення набуває проблема навчання, і підвищення кваліфікації персоналу для усунення невідповідності між рівнем освіти співробітників і вимогами сучасного виробництва.

Проведений аналіз стану машинобудівних підприємств показав, що держава виділяє недостатньо ресурсів для проведення модернізації машинобудівної галузі, а зниження іноземних інвестицій пов'язано з нестабільним економічним та політичним становищем держави.

Для цього необхідно розробляти та впроваджувати програми з розвитку машинобудівних підприємств для підвищення потенціалу даних підприємств, залучати кваліфіковані кадри, проводити модернізацію та залучувати додаткові інвестиції.

2.2. Науково-практичні аспекти оцінювання адаптивного потенціалу промислових підприємств

Протягом усієї історії людства промисловість рухала розвиток цивілізації. Удосконалення механізмів, технологій, винаходів, що перетворювали взаємодію та спілкування людей, безповоротно змінили розвиток цивілізації. Глобальна промислова революція сильно вплинула на життя та погляди.

Сучасна епоха ризику та нестабільності, глобалізації та нових технологій в сукупності перетворюють умови функціонування бізнес-середовища і викликають у багатьох управлінців глибоке занепокоєння.

Ця невизначеність є великою проблемою стратегічного розвитку підприємств, це пов'язано з тим, що традиційні підходи до управління, які часто розглядаються як відповідь на зміни і невизначеність, насправді передбачають відносно стабільний і передбачуваний світ, що, відповідно, зумовлює актуальність дослідження.

У науковій літературі питаннями формування науково-практичних аспектів оцінювання адаптивного потенціалу промислових підприємств займалися вітчизняні та зарубіжні вчені, як: Д. Аакер [1], В. Андрієнко [10], О. Ареф'єва та Н. Васюткіна [18], В. Верба та О. Гребешкова [56], В. Дикань [68], О. Кузьмін та О. Мельник [113], К. Мельник [143], А. Міщенко [151], В. Прохорова [178], В. Чобіток [194], Шумпетер Й. [198], Д. Яцковий [211] та ін.

Метою більшості промислових підприємств є створення стійких конкурентних переваг за рахунок позиціонування на ринку або створення можливостей і компетенцій для задоволення потреб ринку. Промислові підприємства проводять періодичні огляди стратегічних орієнтирів і визначають векторні напрями та формують організаційну структуру на основі аналізу своєї галузі і деяких прогнозів розвитку.

В сучасних умовах кризи та невизначеності промислові підприємства стикаються з проблемами: де закінчується одна галузь і починається інша, як взагалі можна виміряти позицію; за умови непередбачуваного навколишнього середовища, яка є можливість застосування традиційних методів прогнозу, які лежать в основі стратегічного планування; яким чином використовувати актуальну інформацію при змінах тощо.

Кожна криза спричиняє порушення в економічній діяльності та призводить до руйнування існуючих зв'язків, зниження активності діяльності підприємств, створення умов щодо неможливості погашення боргів і накопичення боргових зобов'язань тощо. Це явище повторюється з певною періодичністю, і в залежності від масштабів, різні автори, які займалися дослідженням теорії криз, пропонували різні часові діапазони тривалості циклів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Часові діапазони тривалості кризових циклів*

Автор теорії криз	Тривалість циклу
М. Кондратьєв	48-55 років
С. Кузнець	15-25 років
К. Жюгляр	7-11 років
Д. Кітчин	3-4 роки

*Сформовано на основі джерел [71, 96, 250, 255]

Розглянемо більш детально цикли криз (підйому та депресії) за Н. Кондратьєвим, які наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Цикли криз (підйому та депресії) за М. Кондратьєвим**

Цикли	Депресія	Підйом	Характеристика проривних подій
1	2	3	4
I	1780 р.	1810-1817 рр.	<i>Поява текстильних фабрик, промислове використання кам'яного вугілля</i>
II	1844-1854 рр.	1870-1875 рр.	<i>Розвиток вуглевидобування і чорної металургії, залізничне будівництво, розробка парового двигуна</i>
III	1890-1896 рр.	1914-1920 рр.	<i>Розвиток важкого машинобудування, електроенергетики, неорганічної хімії, виробництво сталі і електричних двигунів</i>
IV	1944-1948 рр.	1966-1971 рр.	<i>Виробництво автомобілів і інших машин, хімічна промисловість, нафтопереробка і двигуни внутрішнього згорання, масове виробництво</i>
V	1980-1985 рр.	2005-2009 рр.	<i>Розвиток електроніки, робототехники, обчислювальної, лазерної і телекомунікаційної техніки</i>
VI	2020-2025 рр.	2045-2050 рр.	<i>NBIC- конвергенція (конвергенція нано-, біо-, інформаційних і когнітивних технологій)</i>

**Сформовано на основі джерел [71, 96, 250, 255]

Кожна криза супроводжується спадом виробництва, що спричиняє банкрутство підприємств, збільшення масштабів безробіття тощо. Незважаючи на створення світовою спільнотою механізмів щодо запобігання кризових явищ (зміцнення державного регулювання господарських процесів, створення міжнародних фінансових організацій, проведення моніторингу та ін.), історичні аспекти кризових явищ свідчать про те, що точно передбачити та повністю їх уникнути неможливо.

Дуже складно знайти та впровадити оптимальні механізми для мінімізації впливів кризи на діяльність підприємств, але необхідно намагатися бути адаптивними до цих мінливих умов.

Розглянемо етапи формування та подолання кризових явищ, які представлено на рис. 2.5.

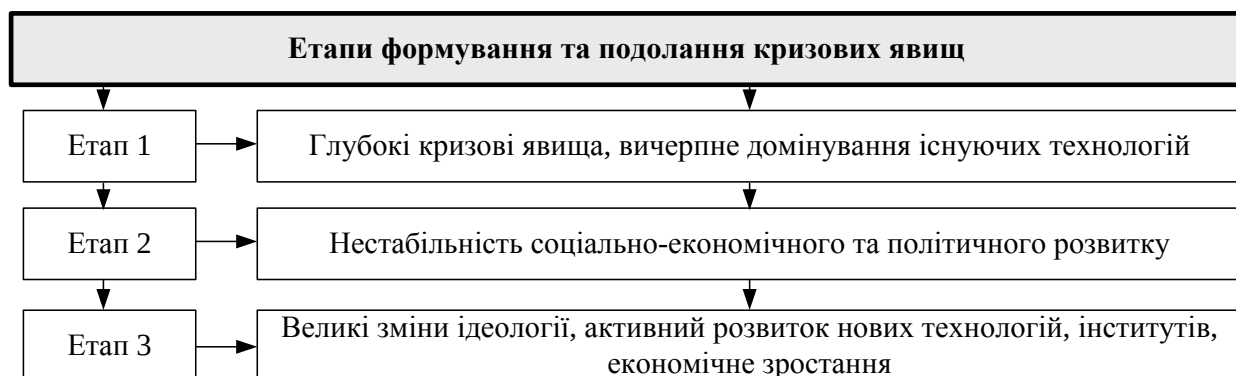


Рис. 2.5. Етапи формування та подолання кризових явищ

Промислові підприємства постійно мають займатися пошуком та просуванням фахівців з унікальним і різноманітним креативними можливостями, щоб максимізувати їхній потенціал для адаптації та успіху в різних ситуаціях і подолання кризових наслідків (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Підхід до подолання наслідків криз промисловими підприємствами

Алгоритм науково-практичного підходу до оцінювання адаптивного потенціалу промислових підприємств складається з наступних етапів (рис.2.7): підготовчий (дослідження, проектування, коригування); аналітичний (оцінка динаміки адаптивного потенціалу промислових підприємств); прагматичний (визначення перспектив розвитку).

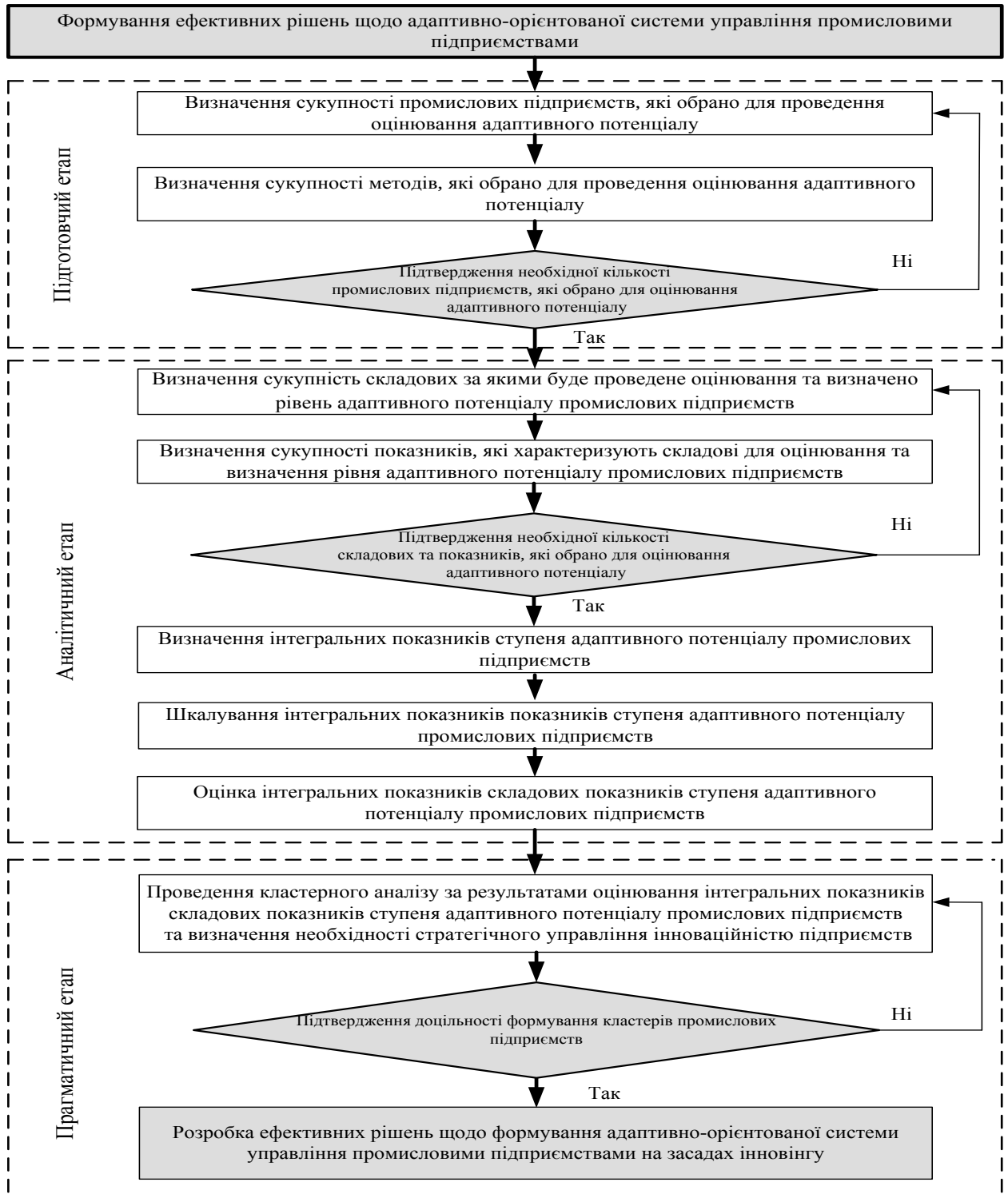


Рис. 2.7. Алгоритм науково-практичного підходу до оцінювання адаптивного потенціалу промислових підприємств

Науково-практичний підхід до оцінювання адаптивного потенціалу промислових підприємств надає можливість врахувати системну параметризацію потенційних можливостей розвитку промислових підприємств з урахуванням впливу кризових явищ для досягнення стратегічних і тактичних цілей розвитку, та надає можливість підвищити ефективність адаптивно-орієнтованих управлінських рішень на засадах інновінгу в умовах активізації та динамічного розвитку ринку управлінських технологій.

На першому (підготовчому) етапі необхідно визначити сукупність промислових підприємств, діяльність яких буде досліджено (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Сукупність промислових підприємств, які обрано для проведення оцінювання адаптивного потенціалу

№ з/п	Назва промислового підприємства	Місце знаходження	Скорочена назва промислового підприємства	Код ЄДРПОУ
1	Приватне акціонерне товариство «Харківський тракторний завод»	м. Харків	ПрАТ «ХТЗ»	05750295
2	Приватне акціонерне товариство «Харківський верстатобудівний завод»	м. Харків	ПрАТ «ХарВерст»	00223243
3	Акціонерне товариство «Харківський машинобудівний завод «СВІТЛО ШАХТАРЯ»	м. Харків	АТ «ХМЗ «Світло Шахтаря»	00165712
4	Акціонерне товариство «ТУРБОАТОМ»	м. Харків	АТ «Турбоатом»	05762269
5	Приватне акціонерне товариство «Київський ремонтно-механічний завод»	м. Київ	ПрАТ «КМРЗ»	01412710
6	Приватне акціонерне товариство «Завод агротехнічних машин»	м. Запоріжжя	ПрАТ «Агромаш»	00235826
7	Приватне акціонерне товариство «Одеський машинобудівний завод»	м. Одеса	ПрАТ «ОдМЗ»	00165698
8	Приватне акціонерне товариство «Полтавський турбомеханічний завод»	м. Полтава	ПрАТ «ПТМЗ»	00110792
9	Приватне акціонерне товариство «Куп'янський машинобудівний завод»	м. Куп'янськ, Харківської обл.	ПрАТ «КМЗ»	00372307
10	Публічне акціонерне товариство «Дніпропетровський агрегатний завод»	м. Дніпро	ПАТ «ДАЗ»	14311614

Обрати методи, які будуть використовуватися в процесі дослідження, визначити їх переваги та недоліки.

На другому (аналітичному) етапі формується сукупність складових та їх показників за якими буде проведене оцінювання та визначено рівень адаптивного потенціалу промислових підприємств (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Сукупність складових та показників для оцінювання рівня адаптивного потенціалу промислових підприємств

Назва складової	Показники складової	Умовне позначення
1	2	3
Кадрово-мотиваційна (KV)	Чисельність ПВП	KV1
	Число робітників з вищою освітою	KV2
	Середньомісячний заробіток	KV3
Фінансово-безпекова (FB)	Чистий прибуток	FB1
	Рентабельність виробництва	FB2
	Валовий дохід	FB3
Інноваційно-ефективна (IE)	Загальні витрати на інноваційну діяльність	IE1
	Рівень ризику від інноваційної діяльності	IE2
	Витрати на програмне забезпечення	IE3
Інвестиційно-ризикова (IR)	Довгострокові фінансові інвестиції	IR1
	Рентабельність фінансових інвестицій	IR2
	Інші фінансові інвестиції	IR3
Витратно-матеріальна (VM)	Собівартість продукції	VM1
	Витрати на 1 грн. товарної продукції	VM2
	Коефіцієнт покриття запасів	VM3
Науково-перспективно-унікальна (NPU)	Витрати на розробку нової продукції	NPU1
	Витрати на науково-дослідну діяльність	NPU2
	Витрати на раціоналізацію виробництва	NPU3
Управлінсько-організаційна (UO)	Витрат на утримання апарату управління	UO1
	Витрати на систему управління	UO2
	Витрати на контрольованість процесу	UO3
Виробничо-результативна (VR)	Продуктивність праці	VR1
	Накопичена амортизація	VR2
	Фондовіддача	VR3
Маркетингово-консультативна (MK)	Витрати на дослідження ринку конкурентів	MK1
	Витрати на підвищення іміджу підприємства	MK2
	Витрати на рекламу	MK3

Об'єктивність і достовірність оцінювання рівня адаптивного потенціалу промислових підприємств прямо пропорційно впливає на вдосконалення адаптивно-орієнтованої системи їх тактичного і стратегічного управління.

Складність такої оцінки складається в тім, що самі показники роботи машинобудівних промислових підприємств найчастіше виявляються досить суперечливими.

Опис діяльності промислових підприємств, що аналізуються, наведено в Дод. Б.

В табл. 2.8 наведено аналіз складових комплексної діагностики рівня адаптивного потенціалу приватного акціонерного товариства «Харківський тракторний завод» за 2012–2018 рр. (коефіцієнтний вимір).

Таблиця 2.8

Аналіз складових комплексної діагностики рівня адаптивного потенціалу приватного акціонерного товариства «Харківський тракторний завод» за 2012–2019 рр., %

Складова	Показники складової	Роки							
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Кадрово-мотиваційна	KV1	97,47	81,57	80,70	77,07	82,94	83,93	68,65	72,63
	KV2	90,30	91,73	87,11	90,64	89,12	90,97	79,70	96,40
	KV3	88,69	94,68	92,65	90,92	89,61	92,39	66,68	83,39
Фінансово-безпекова	FB1	90,81	98,67	92,37	84,50	92,25	84,45	96,70	83,13
	FB2	98,87	99,21	95,90	90,94	93,62	91,95	97,23	86,31
	FB3	98,00	88,62	94,27	91,03	87,80	91,14	86,85	84,84
Інноваційно-ефективна	IE1	90,83	96,00	97,89	92,70	72,38	93,78	94,08	88,10
	IE2	81,76	84,57	99,97	74,51	77,68	75,27	92,97	89,97
	IE3	83,93	82,04	82,28	76,12	79,74	73,02	95,13	92,05
Інвестиційно-ризикова	IR1	81,07	79,34	76,44	66,97	77,01	70,62	71,09	68,80
	IR2	79,15	77,99	74,93	61,11	75,20	69,41	69,69	67,44
	IR3	87,49	86,21	87,34	84,44	83,13	76,71	81,24	78,61
Витратно-матеріальна	VM1	87,95	87,70	76,78	90,42	78,27	81,57	75,24	69,10
	VM2	84,50	86,26	81,81	83,37	75,21	80,22	80,17	73,63
	VM3	102,20	84,63	84,81	77,47	82,94	83,94	83,53	76,33
Науково-перспективно-унікальна	NPU1	101,27	80,39	69,53	81,94	78,79	79,74	54,31	62,58
	NPU2	107,44	89,44	74,83	55,26	75,78	77,54	98,48	67,35
	NPU3	77,99	81,16	80,45	83,74	85,18	86,43	84,30	72,41
Управлінсько-організаційна	UO1	81,76	84,57	99,97	74,51	77,68	75,27	92,97	89,97
	UO 2	83,93	82,04	102,28	76,12	79,74	73,02	95,13	92,05
	UO3	81,07	79,34	76,44	66,97	77,01	70,62	71,09	68,80
Виробничо-результативна	VR1	91,96	91,33	86,16	78,05	89,44	95,50	97,45	77,54
	VR2	76,43	80,16	69,48	67,77	61,98	97,71	99,70	62,53
	VR3	92,10	90,74	91,94	88,87	87,49	80,75	85,50	82,75
Маркетингово-консультативна	MK1	92,58	92,32	80,82	95,18	82,39	85,87	79,20	72,74
	MK2	88,96	90,81	86,11	87,75	79,17	84,45	84,38	77,50
	MK3	71,30	77,58	89,09	89,27	81,55	87,31	86,16	80,18

Кадрово-мотиваційна складова комплексної діагностики оцінки ступеню розвитку підприємства ПрАТ «Харківський тракторний завод» характеризується такими показниками:

Чисельність ПВП протягом 2012–2019 рр. мав мінливі значення. Так, найбільше значення спостерігалось у 2012 році й становило 97,47 %, найменше у 2018 році – 68,65 %;

значення показника числа робітників з вищою освітою також мали мінливі значення та постійно змінювалися в аналізованому періоді, найбільше значення спостерігалось у 2019 р. на рівні 96,40 %, найменше у 2018 р. на рівні 79,70 %;

Середньомісячний заробіток протягом аналізованого періоду мав тенденцію до зниження. Найбільш суттєве зниження даного показника відбувалася у 2018 р. до рівня 66,68 %, а найбільший показник спостерігався у 2013 році на рівні 94,68 %;

Фінансово-безпекова складова ступеню розвитку підприємства ПрАТ «Харківський тракторний завод» характеризує фінансовий та безпековий рівень діяльності підприємства та показує можливості розвитку даного підприємства. Складова прийняття рішень щодо комплексної діагностики фінансово-безпекового управління підприємства характеризується такими показниками:

Чистий прибуток у 2012–2019 рр. мав тенденцію до зниження, така динаміка є негативною в діяльності підприємства;

Коефіцієнт рентабельності виробництва протягом розглянутого періоду мав тенденцію до зниження, значне зниження спостерігалось у 2019 р. на рівні 86,31 %;

Коефіцієнт валового доходу мав також значне зниження у 2019 році – 84,84 %;

загально складова інноваційно-ефективної діяльності ПрАТ «Харківський тракторний завод» свідчить про наявність проблем у підприємства, має низький ступінь розвитку та вимагає значних змін. Але останнім часом завдяки активній інноваційній політиці та активному інвестуванню (перехід підприємства у власність Олександра Ярославського) підприємство отримало шанс вийти на новий рівень розвитку:

інноваційно-ефективна складова оцінки ступеню розвитку підприємства ПрАТ «Харківський тракторний завод» характеризується наступними показниками:

загальні витрати на інноваційну діяльність протягом розглянутого періоду мав тенденцію до зниження, значне зниження відбулося у 2016 році та склало 72,38 %;

рівень ризику від інноваційної діяльності протягом розглянутого періоду мав тенденцію до зниження, це свідчить про те, що необхідно більше активно впроваджувати процеси інновінгу;

коефіцієнт витрат на програмне забезпечення постійно знижувався, значне зниження спостерігалось у 2017 році та склало 73,02 %;

Інвестиційно-ризикова складова ступеню розвитку підприємства ПрАТ «Харківський тракторний завод» характеризується показниками:

коефіцієнт довгострокових фінансових інвестицій протягом розглянутого періоду мав тенденцію до зниження, це свідчить про те, що

керівництво підприємства не займається питаннями залучення внутрішніх або зовнішніх інвестицій, значне зниження спостерігалось у 2015 році, що склало 66,97 %;

коефіцієнт рентабельності фінансових інвестицій також показує негативну динаміку, що свідчить про низьке залучення коштів в інвестування, значне зниження відбувалося у 2015 році, що склало 61,11 %, у 2017 – 69,41 % та 2019 – 67,44 %;

інші фінансові інвестиції протягом розглянутого періоду значно не знижувалися;

Витратно-матеріальна складова ступеню розвитку підприємства ПрАТ «Харківський тракторний завод» в сучасних умовах господарювання відіграє значну роль у його розвитку та характеризується наступними показниками:

Собівартість продукції за розглянутий період мала тенденцію до зниження, це позитивно впливає на розвиток підприємства, а саме, значне зниження спостерігалось у 2014 р. (76,78 %), 2018 р. (75,24 %) та у 2019 р. (69,10 %);

коефіцієнт витрат на 1 грн. товарної продукції за розглянутий період мав тенденцію до зниження, що позитивно впливає на діяльність підприємства;

коефіцієнт покриття запасів мав тенденцію до зниження, за винятком 2012 р. де відбулося збільшення на рівні 102,20 %.

Науково-перспективно-унікальна складова ступеню розвитку підприємства ПрАТ «Харківський тракторний завод» характеризується наступними показниками:

Витрати на розробку нової продукції протягом розглянутого періоду мали тенденцію до зниження, за винятком 2012 р. де відбулося зростання до рівня 101,27 %, а саме низьке значення спостерігалось у 2018 р. на рівні 54,31 %;

коефіцієнт витрат на науково-дослідну діяльність, за весь розглянутий період постійно знижувався, за винятком 2012 р. (107,44 %), це свідчить про те, що керівництво недостатньо уваги приділяє процесу інноваційності;

коефіцієнт витрат на раціоналізацію виробництва протягом розглянутого періоду мав тенденцію до зниження, ще негативно впливає на розвиток підприємства;

Управлінсько-організаційна складова ступеню розвитку підприємства ПрАТ «Харківський тракторний завод» характеризується наступними показниками:

коефіцієнт витрат на утримання апарату управління мав тенденцію до зниження, що негативно відображається на діяльності підприємства;

коефіцієнт витрат на систему управління протягом розглянутого періоду постійно знижувався за винятком 2014 р. (102,28 %);

коефіцієнт витрат на контрольованість процесу мав тенденцію до зниження, що стверджує про те, що функція управління контролю виконується не в повному обсязі.

Виробничо-результативна складова ступеню розвитку підприємства ПрАТ «Харківський тракторний завод» характеризується такими показниками:

Коефіцієнт продуктивності праці за весь розглянутий період постійно знижувався, що негативно впливало на діяльність підприємства;

Накопичена амортизація протягом розглянутого періоду постійно знижувалася, це призвело до негативних наслідків в діяльності підприємства;

коефіцієнт фондівдачі постійно знижувався, що негативно впливало на діяльність підприємства.

Маркетингово-консультативна складова ступеню розвитку підприємства ПрАТ «Харківський тракторний завод» характеризується такими показниками:

Витрати на дослідження ринку конкурентів в сучасних умовах господарювання відіграють важливу роль у розвитку промислового підприємства. Динаміка зміни даного показника свідчить про те, що протягом розглянутого періоду спостерігалася тенденція до зниження, що відповідно негативно вплинуло на розвиток ПрАТ «Харківський тракторний завод»;

Кожне підприємство протягом свого існування повинно вирішувати питання пов'язані з підвищенням свого іміджу для завоювання нових ринків та виходу до цифрового простору. Динаміка даного показника протягом розглянутого періоду свідчить про його зменшення, відповідно керівництво підприємства ПрАТ «Харківський тракторний завод» більше уваги приділяти для вирішення питань цього напрямку;

Турбулентні умови та вплив внутрішнього та зовнішнього середовища, а також змінні потреби споживачів потребують постійного оновлення видів продукції та послуг, що в свою чергу вимагає додаткових витрат на рекламу. Динаміка даного показника на підприємстві ПрАТ «Харківський тракторний завод» свідчить про те, що ці витрати постійно зменшувалися.

Економічної кризи, які виникають під впливом низки факторів, негативно впливають на розвиток промислових підприємств та зазнають впливу безлічі ризиків. Постійні фінансові та політичні зміни призводять до значного погіршення умов діяльності промислових підприємств. Але в умовах швидкого падіння вартості національної валюти особливо негативний вплив має саме валютний ризик. Тому, коефіцієнти економічного та валютного ризику мають досить високі значення у звітному періоді [176, 250].

Результати аналізу складових комплексної діагностики рівня адаптивного потенціалу приватного акціонерного товариства «Харківський тракторний завод» за 2012–2019 рр свідчать про те, що протягом розглянутого періоду складові та їх показники мали тенденцію до постійної зміни під впливом ендегенних та екзогенних факторів, що в більшості випадків негативно впливало на розвиток підприємства, знижуючи рівень його конкурентоспроможності.

Отже, керівництву акціонерного товариства «Харківський тракторний завод» необхідно адаптовуватися до нових викликів, залучати фахівців для побудови антикризової стратегії розвитку, активно залучати власний кадровий потенціал з метою ефективного управління та використовувати інструменти інновінгу.

Опис діяльності промислових підприємств наведено в Дод. Б.

Результати аналізу складових комплексної діагностики ступеню адаптивного потенціалу інших розглянутих промислових підприємств за 2012–2019 рр. наведено у Дод. В., свідчать про те, що більша їх частина знаходиться в складному стані та потребує формування адаптивно-орієнтованої системи управління підприємствами на засадах інновінгу для розширення ринків та задоволення потреб споживачів.

2.3. Інтегральне оцінювання складових адаптивного потенціалу промислових підприємств

Показники діяльності промислових підприємств мають різновекторну направленість, відповідно, це створює складність у проведенні комплексної оцінки. Тобто процес оцінювання ступеню адаптивного потенціалу промислових підприємств необхідно об'єднати в інтегральний комплексний показник за допомогою найпростіших детермінованих і стохастичних методів розрахунку інтегральних показників, а саме: середньої арифметичної стандартизованих значень; бальної оцінки; суми фактичних показників; геометричної середньої; суми відстаней до величини еталону тощо.

Характеристика результатів оцінювання ступеня адаптивного потенціалу промислових підприємств може підвищитися за рахунок інформативності, якщо буде здійснено порівняння показників сукупності промислових підприємств. Від об'єктивності й точності оцінки результатів діяльності машинобудівних підприємств багато в чому залежить ефективність роботи з удосконалювання стратегічного управління інноваційністю підприємств.

Індикатори інтегральної складової та показники для оцінки ступеня адаптивного потенціалу промислових підприємств визначаються простими детермінованими та стохастичними методами розрахунку інтегральних показників, а саме: середнє арифметичне нормованих значень; сума фактичних показників; середнє геометричне; сума відстаней до значення еталону тощо.

При розрахунку інтегрального показника рівня адаптивного потенціалу промислових підприємств необхідно привести систему показників до єдиного виміру, а саме: провести процедуру нормування, тобто отримати кількісні показники. [71, 250, 255].

Методика визначення інтегральних показників складових адаптивного потенціалу промислових підприємств представлена на рис. 2.8.

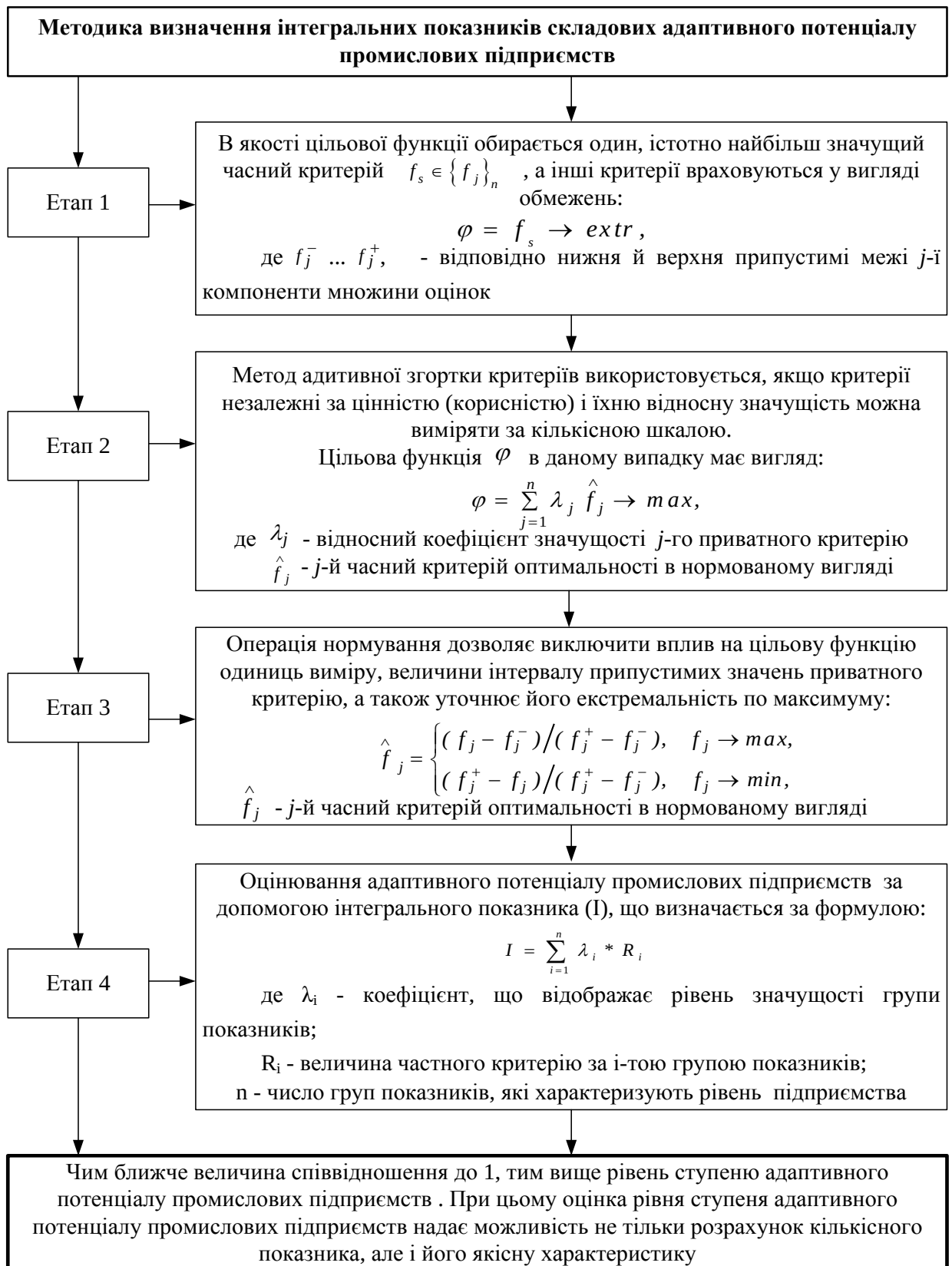


Рис. 2.8. Методика визначення інтегральних показників складових адаптивного потенціалу промислових підприємств

Нормування виконується для отримання показників – «наближених до еталону» та показників – «значно віддалених від еталону». Це пов'язано з необхідністю уніфікації тих показників, за якими ранжування здійснюється від максимального до мінімального значень, та тих, за якими воно виконується в протилежному напрямку.

Процедура нормування за методом головного критерію оптимальності, мажоритарної згортки та адитивної згортки критеріїв за відомими приватними критеріями оптимальності обраних статистичних показників $f_1, f_2, \dots, f_n$. Ці методи використовуються, якщо існує особистий критерій, важливість якого значно перевищує важливість всіх інших критеріїв [71, 250, 255].

В якості цільової функції обирається один, істотно найбільш значущий часний критерій $f_s \in \{f_j\}_n$, а інші критерії враховуються у вигляді обмежень:

$$\varphi = f_s \rightarrow extr, \quad (2.1)$$

$$f_j^- \leq f_j \leq f_j^+ \quad \text{для всіх } j \neq s,$$

де f_j^- , f_j^+ - відповідно нижня й верхня припустимі межі j -ї компоненти множини оцінок.

Простота методу головного критерію оптимальності визначила широке його застосування на практиці, однак він має істотні недоліки, пов'язані зі складністю визначення граничних значень f_j^- , f_j^+ , а також з тим, що значення інших, що задовольняють обмеженням критеріїв при оцінці альтернатив, не враховуються.

Метод адитивної згортки критеріїв використовується, якщо критерії незалежні за цінністю (корисністю) і їхню відносну значущість можна виміряти за кількісною шкалою [71, 250, 255].

Цільова функція φ в даному випадку має вигляд:

$$\varphi = \sum_{j=1}^n \lambda_j \hat{f}_j \rightarrow max, \quad (2.2)$$

де λ_j - відносний коефіцієнт значущості j -го приватного критерію,

$$\lambda_j \geq 0, \quad \sum_{j=1}^n \lambda_j = 1;$$

$\hat{f}_j$ - j -й часний критерій оптимальності в нормованому вигляді.

Нормування дозволяє виключити вплив на цільову функцію одиниць виміру, величини інтервалу припустимих значень приватного критерію, а також уточнює його екстремальність по максимуму:

$$\hat{f}_j = \begin{cases} (f_j - f_j^-) / (f_j^+ - f_j^-), & f_j \rightarrow \max, \\ (f_j^+ - f_j) / (f_j^+ - f_j^-), & f_j \rightarrow \min, \end{cases} \quad (2.3)$$

$\hat{f}_j$ - j-й частинний критерій оптимальності в нормованому вигляді.

Пропонується методика оцінки рівня адаптивності потенціалу промислових підприємств за допомогою інтегрального показника (I), що визначається за формулою:

$$I = \sum_{i=1}^n \lambda_i * R_i \quad (2.4)$$

де λ_i - коефіцієнт, що відображає рівень значущості групи показників;

R_i - величина часткового критерію за i-тою групою показників;

n - число груп показників, які характеризують рівень адаптивності потенціалу промислового підприємства.

За допомогою використання даного підходу можна провести оцінку рівня адаптивного потенціалу промислових підприємств, що визначає тенденцію ступінь сприйняття ними елементів інноваційності, як економічного процесу під впливом ендогенних та екзогенних факторів, які забезпечують розвиток промислового підприємства відповідно до його рівня сприйняття різних сценаріїв управління у поєднанні з оптимістичним, реалістичним та песимістичним сценаріями, що є основою для будови динамічних моделей в рамках моделювання, результатом якого є комбіновані сценарії саморозвитку та сценарії за стратегіями управління.

Чим ближче величина співвідношення до 1, тим вище рівень адаптивного потенціалу промислових підприємств. При цьому оцінка рівня адаптивного потенціалу промислових підприємств враховує не тільки розрахунок кількісного показника, але і його якісну інтерпретацію.

Від об'єктивності й точності оцінки результатів діяльності промислових підприємств багато в чому залежить ефективність роботи з удосконалення адаптивно-орієнтованої системи управління.

Складність такої оцінки полягає у тому, що самі показники роботи підприємств найчастіше виявляються досить суперечливими.

У цьому зв'язку для всебічної оцінки діяльності промислового підприємства найбільш значимі показники в процесі аналізу результатів роботи об'єднати в один інтегральний показник.

Інтегральне оцінювання рівня адаптивного потенціалу промислових підприємств розраховується за допомогою формул [71, 250, 255]:

$$XS_{ij} = \frac{X_{ij} - \overline{X_i}}{S_i} \quad (2.5)$$

де XS_{ij} - стандартизоване значення i -го показника j -ї групи показників;
 X_{ij} - вихідне значення i -го показника j -ї групи показників;
 $\overline{X_i}$ - середнє значення i -го показника;
 S_i - середньоквадратичне відхилення i -го показника.

$$d_{jo} = \sqrt{\sum_{j=1}^m (XS_{ij} - XS_{io})^2} \quad (2.6)$$

де d_{jo} - відстань між стандартизованими значеннями показників i значень еталона j -ї групи показників;

XS_{io} - еталонне стандартизоване значення i -го показника.

Інтегральний показник рівня адаптивного потенціалу промислових підприємств за окремими групами показників розраховується за допомогою формул:

$$I_R = 1 - \frac{d_{jo}}{d_o}, \quad (2.7)$$

де $d_o = \overline{d_0} + 2S_0;$

$$\overline{d_0} = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n d_{j0};$$

$$S_0 = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{j=1}^n (d_{j0} - \overline{d_0})^2}$$

I_R – розрахунок інтегрального показника рівня адаптивного потенціалу промислових підприємств, який забезпечує комплексну оцінку стану сприйняття впровадження інновіingu.

В табл. 2.9 наведені умовні позначення інтегральних показників комплексної оцінки рівня адаптивного потенціалу промислових підприємств.

Таблиця 2.9

Умовне позначення інтегральних показників оцінки рівня адаптивного потенціалу промислових підприємств

Інтегральний показник	Умовне позначення інтегрального показника
1	2
Інтегральний показник кадрово-мотиваційної складової оцінки рівня адаптивного потенціалу промислових підприємств	KV
Інтегральний показник фінансово-безпекової складової оцінки рівня адаптивного потенціалу промислових підприємств	FB
Інтегральний показник інноваційно-ефективної складової оцінки рівня адаптивного потенціалу промислових підприємств	IE
Інтегральний показник інвестиційно-ризикової складової оцінки рівня адаптивного потенціалу промислових підприємств	IR
Інтегральний показник витратно-матеріальної складової оцінки рівня адаптивного потенціалу промислових підприємств	VM
Інтегральний показник науково-перспективно-унікальної складової оцінки рівня адаптивного потенціалу промислових підприємств	NPU
Інтегральний показник управлінсько-організаційної складової оцінки рівня адаптивного потенціалу промислових підприємств	UO
Інтегральний показник виробничо-результативної складової оцінки рівня адаптивного потенціалу промислових підприємств	VR
Інтегральний показник маркетингово-консультативної складової оцінки рівня адаптивного потенціалу промислових підприємств	MK

За допомогою розглянутої методики було проведено інтегральну оцінку показників складових рівня адаптивного потенціалу промислових підприємств за 2012 – 2019 р.р. (коефіцієнтний вимір), результати яких наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Інтегральна оцінка показників складових рівня адаптивного потенціалу
промислових підприємств за 2012 – 2019 р.р., (коефіцієнтний вимір)**

Підприємства	Умовні показники	Інтегральні показники за роками							
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ПрАТ «ХТЗ»	KV	0,254	0,305	0,244	0,355	0,462	0,485	0,508	0,477
	FB	0,284	0,260	0,208	0,286	0,372	0,391	0,409	0,427
	IE	0,339	0,307	0,256	0,338	0,439	0,451	0,483	0,386
	IR	0,348	0,318	0,254	0,380	0,493	0,518	0,513	0,420
	VM	0,222	0,266	0,223	0,292	0,370	0,379	0,418	0,435
	NPU	0,373	0,348	0,289	0,383	0,478	0,502	0,526	0,421
	UO	0,255	0,276	0,231	0,344	0,447	0,469	0,491	0,440
	VR	0,246	0,245	0,216	0,270	0,351	0,358	0,356	0,385
	MK	0,384	0,261	0,210	0,287	0,374	0,392	0,411	0,429
ПрАТ «ХарВерст»	KV	0,329	0,374	0,259	0,480	0,376	0,437	0,457	0,429
	FB	0,455	0,334	0,387	0,358	0,315	0,342	0,268	0,235
	IE	0,385	0,376	0,287	0,374	0,345	0,253	0,235	0,208
	IR	0,313	0,386	0,379	0,392	0,394	0,276	0,270	0,258
	VM	0,391	0,429	0,370	0,413	0,333	0,311	0,376	0,211
	NPU	0,336	0,373	0,330	0,425	0,315	0,332	0,254	0,229
	UO	0,429	0,348	0,418	0,455	0,402	0,307	0,222	0,246
	VR	0,362	0,411	0,295	0,413	0,296	0,282	0,321	0,266
	MK	0,346	0,345	0,389	0,459	0,336	0,248	0,270	0,286
АТ«ХМЗ «Світло Шахтаря»	KV	0,657	0,749	0,519	0,660	0,711	0,878	0,915	0,858
	FB	0,610	0,638	0,615	0,715	0,622	0,683	0,537	0,469
	IE	0,770	0,722	0,578	0,748	0,690	0,590	0,470	0,415
	IR	0,627	0,772	0,658	0,733	0,748	0,673	0,526	0,516
	VM	0,583	0,658	0,541	0,626	0,665	0,622	0,793	0,422
	NPU	0,672	0,644	0,639	0,669	0,631	0,708	0,509	0,412
	UO	0,729	0,697	0,535	0,619	0,724	0,674	0,514	0,492
	VR	0,713	0,622	0,589	0,526	0,592	0,616	0,646	0,533
	MK	0,692	0,700	0,486	0,617	0,642	0,726	0,540	0,572
АТ «Турбоатом»	KV	0,849	0,748	0,783	0,592	0,544	0,654	0,748	0,929
	FB	0,763	0,766	0,828	0,701	0,613	0,620	0,679	0,563
	IE	0,825	0,647	0,694	0,674	0,734	0,707	0,763	0,498
	IR	0,782	0,821	0,789	0,682	0,808	0,807	0,941	0,620
	VM	0,699	0,712	0,889	0,613	0,729	0,747	0,926	0,527
	NPU	0,887	0,775	0,777	0,603	0,707	0,567	0,730	0,474
	UO	0,875	0,836	0,832	0,743	0,619	0,609	0,897	0,590
	VR	0,876	0,748	0,767	0,602	0,703	0,740	0,875	0,639
	MK	0,830	0,760	0,683	0,626	0,671	0,671	0,748	0,686
ПрАТ «КМРЗ»	KV	0,592	0,674	0,459	0,644	0,640	0,791	0,823	0,773
	FB	0,549	0,555	0,553	0,644	0,660	0,655	0,683	0,423
	IE	0,693	0,650	0,710	0,673	0,621	0,528	0,623	0,734
	IR	0,594	0,675	0,592	0,660	0,703	0,645	0,603	0,455
	VM	0,525	0,593	0,787	0,564	0,800	0,560	0,713	0,742
	NPU	0,610	0,529	0,646	0,602	0,762	0,638	0,611	0,691
	UO	0,666	0,627	0,642	0,588	0,651	0,763	0,563	0,742
	VR	0,642	0,560	0,531	0,573	0,532	0,555	0,582	0,471
	MK	0,623	0,630	0,587	0,556	0,818	0,654	0,536	0,514

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ПрАТ «Агромаш»	KV	0,532	0,456	0,411	0,579	0,376	0,312	0,541	0,596
	FB	0,465	0,493	0,342	0,529	0,314	0,289	0,415	0,390
	IE	0,424	0,581	0,389	0,326	0,359	0,375	0,560	0,560
	IR	0,535	0,410	0,533	0,514	0,323	0,281	0,543	0,429
	VM	0,482	0,443	0,428	0,307	0,320	0,304	0,413	0,468
	NPU	0,519	0,446	0,472	0,342	0,346	0,274	0,450	0,422
	UO	0,499	0,542	0,517	0,530	0,286	0,286	0,307	0,548
	VR	0,578	0,502	0,437	0,506	0,309	0,299	0,503	0,424
	MK	0,560	0,517	0,329	0,347	0,236	0,378	0,482	0,463
ПрАТ «ОдМЗ»	KV	0,586	0,502	0,652	0,617	0,527	0,636	0,757	0,834
	FB	0,559	0,542	0,586	0,582	0,639	0,735	0,681	0,546
	IE	0,467	0,639	0,528	0,658	0,583	0,525	0,784	0,584
	IR	0,588	0,581	0,586	0,565	0,652	0,693	0,641	0,609
	VM	0,530	0,488	0,671	0,538	0,447	0,726	0,578	0,688
	NPU	0,571	0,511	0,609	0,556	0,484	0,683	0,629	0,595
	UO	0,529	0,536	0,568	0,543	0,471	0,652	0,630	0,590
	VR	0,636	0,652	0,480	0,557	0,439	0,719	0,655	0,683
	MK	0,616	0,569	0,461	0,561	0,632	0,530	0,675	0,548
ПрАТ «ПТМЗ»	KV	0,526	0,565	0,529	0,463	0,301	0,549	0,433	0,477
	FB	0,486	0,455	0,473	0,453	0,451	0,562	0,532	0,512
	IE	0,439	0,466	0,511	0,560	0,487	0,300	0,468	0,448
	IR	0,428	0,388	0,426	0,421	0,599	0,525	0,435	0,343
	VM	0,386	0,455	0,462	0,546	0,456	0,243	0,531	0,375
	NPU	0,515	0,398	0,547	0,574	0,676	0,517	0,560	0,427
	UO	0,379	0,634	0,413	0,424	0,524	0,529	0,486	0,439
	VR	0,482	0,571	0,349	0,505	0,547	0,439	0,463	0,539
	MK	0,498	0,414	0,563	0,537	0,489	0,503	0,386	0,421
ПрАТ «КМЗ»	KV	0,373	0,319	0,288	0,405	0,263	0,518	0,379	0,417
	FB	0,525	0,345	0,339	0,371	0,420	0,413	0,290	0,473
	IE	0,297	0,407	0,473	0,528	0,451	0,462	0,432	0,362
	IR	0,374	0,287	0,373	0,360	0,256	0,557	0,380	0,301
	VM	0,431	0,260	0,400	0,515	0,324	0,313	0,289	0,328
	NPU	0,442	0,270	0,430	0,440	0,442	0,432	0,315	0,285
	UO	0,520	0,330	0,352	0,371	0,300	0,431	0,353	0,384
	VR	0,404	0,351	0,286	0,354	0,416	0,369	0,382	0,487
	MK	0,392	0,362	0,452	0,523	0,456	0,265	0,338	0,424
ПАТ «ДАЗ»	KV	0,506	0,634	0,391	0,550	0,459	0,596	0,514	0,546
	FB	0,441	0,468	0,325	0,503	0,598	0,475	0,394	0,471
	IE	0,453	0,552	0,370	0,609	0,341	0,369	0,512	0,532
	IR	0,508	0,590	0,506	0,488	0,307	0,567	0,456	0,388
	VM	0,459	0,491	0,397	0,592	0,374	0,619	0,382	0,545
	NPU	0,453	0,479	0,448	0,422	0,328	0,562	0,427	0,550
	UO	0,524	0,585	0,431	0,503	0,572	0,562	0,292	0,521
	VR	0,549	0,477	0,615	0,481	0,594	0,474	0,478	0,602
	MK	0,532	0,691	0,462	0,619	0,425	0,459	0,438	0,460

Вага розглянутих групових показників оцінки рівня адаптивного потенціалу промислових підприємств однакова, тому інтегральна оцінка є «рівнодійною» усіх показників, що його характеризують, та може бути розраховано як середнє геометричне за формулою 2.8.

$$I_{IR} = \sqrt[10]{KV \cdot FB \cdot IE \cdot IR \cdot VM \cdot NPU \cdot MU \cdot UO \cdot VR \cdot MK} \quad (2.8)$$

Інтегральний показник оцінки рівня адаптивного потенціалу промислових підприємств є синтетичною величиною, «рівнодійною» усіх показників, що його характеризують. Чим ближче значення інтегрального показника до одиниці, тим менше неузгодженість між значеннями характеристик та їх еталонними значеннями.

Загальні інтегральні показники оцінки рівня адаптивного потенціалу промислових підприємств розраховуються за допомогою середньої геометричної. У цій методиці враховується велика кількість факторів, які характеризують оцінки рівня адаптивного потенціалу промислових підприємств.

Результати розрахунків і якісний стан загальних інтегральних показників оцінки рівня адаптивного потенціалу промислових підприємств за 2013-2019 рр. наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Загальні інтегральні показники оцінки рівня адаптивного потенціалу промислових підприємств та їх якісний вимір за 2012-2019 рр., (коефіцієнтний вимір)

№	Назва підприємства	Роки							
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	ПрАТ «ХТЗ»	0,301	0,283	0,233	0,322	0,415	0,433	0,452	0,415
2	ПрАТ «ХарВерст»	0,364	0,374	0,343	0,414	0,345	0,311	0,288	0,262
3	АТ«ХМЗ «Світло Шахтаря»	0,667	0,684	0,565	0,664	0,671	0,686	0,586	0,519
4	АТ «Турбоатом»	0,816	0,758	0,774	0,655	0,671	0,686	0,795	0,624
5	ПрАТ «КМРЗ»	0,615	0,606	0,601	0,618	0,694	0,639	0,616	0,596
6	ПрАТ «Агромаш»	0,504	0,490	0,424	0,429	0,309	0,316	0,457	0,477
7	ПрАТ «ОдМЗ»	0,561	0,564	0,579	0,560	0,546	0,639	0,659	0,615
8	ПрАТ «ПТМЗ»	0,451	0,472	0,455	0,507	0,484	0,433	0,488	0,436
9	ПрАТ «КМЗ»	0,403	0,327	0,363	0,437	0,367	0,404	0,342	0,377
10	ПАТ «ДАЗ»	0,486	0,548	0,438	0,519	0,440	0,507	0,421	0,507

Для визначення рівня адаптивного потенціалу промислових підприємств раціонально використовувати шкалу Харрінгтона, яка є універсальною та представляє багатоінтервальну дискретну вербально-числову шкалу, що складається з п'яти інтервалів одиничного відрізка, та характеризує ступінь наближення до еталону (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Інтервали якісної оцінки інтегрального показника оцінки рівня адаптивного потенціалу промислових підприємств за шкалою Харрінгтона

Інтервали за шкалою Харрінгтона	Оцінка за шкалою Харрінгтона	Умовне позначення інтервалу
0-0,2	Дуже низький	ДН
0,2-0,37	Низький	Н
0,37-0,63	Середній	С
0,63-0,8	Високий	В
0,8-1	Дуже високий	ДВ

Загальні інтегральні показники ступеню оцінки рівня адаптивного потенціалу промислових підприємств та їх якісний вимір за 2012-2019 рр. за шкалою Харінгтона наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Загальні інтегральні показники ступеню оцінки рівня адаптивного потенціалу промислових підприємств та їх якісний вимір за 2012-2019 рр. за шкалою Харінгтона

№	Назва підприємства	Роки							
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	ПрАТ «ХТЗ»	Н	Н	Н	Н	С	С	С	С
2	ПрАТ «ХарВерст»	Н	С	Н	С	Н	Н	Н	Н
3	АТ«ХМЗ «Світло Шахтаря»	В	В	С	В	В	В	С	С
4	АТ «Турбоатом»	В	В	В	В	В	В	В	С
5	ПрАТ «КМРЗ»	С	С	С	С	В	В	С	С
6	ПрАТ «Агромаш»	С	С	С	С	С	С	С	С
7	ПрАТ «ОдМЗ»	С	С	С	С	С	В	В	С
8	ПрАТ «ЛТМЗ»	С	С	С	С	С	С	С	С
9	ПрАТ «КМЗ»	С	Н	Н	С	Н	С	Н	С
10	ПАТ «ДАЗ»	С	С	С	С	С	С	С	С

Результати аналізу свідчать, що більша частина обраної сукупності промислових підприємств має середній рівень інтегрального показника адаптивного потенціалу, відповідно, необхідно враховувати, що процес інновінгу є рушійною силою економічного зростання та інструментом до вирішення майбутніх глобальних викликів, з урахуванням кризових впливів.

На третьому (прагматичному) етапі визначаються перспективи розвитку. Оскільки діяльність промислових підприємств повинна швидко змінюватися, під впливом впровадження інновації, застосовування та адаптації до мінливих умов господарювання, необхідно формувати ефективну адаптивно-орієнтовану систему управління, яка буде охоплювати векторні напрямлення в системі управління, творчості та вирішення конкретних проблем.

В сучасних умовах кризового стану та невизначеності промислові підприємства стикаються з проблемами: де закінчується одна галузь і починається інша, як взагалі можна виміряти позицію; за умови непередбачуваного навколишнього середовища, яка є можливість застосування традиційних методів прогнозу, які лежать в основі стратегічного планування; яким чином використовувати актуальну інформацію при змінах тощо.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеного дослідження визначено, що сучасна епоха ризику та нестабільності, глобалізації та нових технології в сукупності перетворюють умови функціонування бізнес-середовища і викликають у багатьох управлінців глибоке занепокоєння.

Ця невизначеність є великою проблемою стратегічного розвитку підприємств, це пов'язано з тим, що традиційні підходи до управління, які часто розглядаються як відповідь на зміни і невизначеність, насправді передбачають відносно стабільний і передбачуваний світ, що, відповідно, зумовлює актуальність дослідження.

В сучасних умовах кризи та невизначеності промислові підприємства стикаються з проблемами: де закінчується одна галузь і починається інша, як взагалі можна виміряти позицію; за умови непередбачуваного навколишнього середовища, яка є можливість застосування традиційних методів прогнозу, які лежать в основі стратегічного планування; яким чином використовувати актуальну інформацію при змінах тощо.

Проаналізовано часові діапазони тривалості кризових циклів, які повторюється з певною періодичністю, і в залежності від масштабів. Розглянуто більш детально цикли криз (підйому та депресії) за Н. Кондратьєвим.

Визначено, що кожна криза супроводжується спадом виробництва, що спричиняє банкрутство підприємств, збільшення масштабів безробіття тощо. Незважаючи на створення світовою спільнотою механізмів щодо запобігання кризових явищ, історичні аспекти кризових явищ свідчать про те, що точно передбачити та повністю їх уникнути неможливо.

Запропоновано підхід до подолання наслідків криз промисловими підприємствами.

З урахуванням впливу кризових явищ на процес формування адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновінгу сформовано алгоритм оцінки їх адаптивного потенціалу, що є підґрунтям для продукування ефективних управлінських рішень щодо їх розвитку, який складається з наступних етапів: підготовчий (дослідження, проектування, коригування); аналітичний (оцінка динаміки адаптивного потенціалу промислових підприємств); прагматичний (визначення перспектив розвитку).

Проведено аналіз складових комплексної діагностики ступеню адаптивного потенціалу інших розглянутих промислових підприємств за 2012–2019 рр. результати якого свідчать про те, що більша їх частина промислових підприємств знаходиться в складному стані та потребують формування адаптивно-орієнтованої системи управління підприємствами на засадах інновінгу для розширення ринків та задоволення потреб споживачів.

РОЗДІЛ III

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНО-ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ НА ЗАСАДАХ ІННОВІНГУ

3.1. Механізм формування адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновіingu

Швидко змінні умови господарювання характеризуються впливом негативних наслідків внутрішнього і зовнішнього середовища. Традиційні методи управління втрачають свою доцільність, виникає необхідність формувати нові адаптивно-орієнтовані системи для підвищення рівня розвитку промислових підприємств, нейтралізації негативних впливів, активності до нових потреб ринку тощо. Необхідно постійно аналізувати діяльність аналогічних підприємств, галузей, ринків тощо для адаптації у складному невизначеному середовищі, що матиме велику конкурентну цінність.

Економічна наука підтверджує існування теорія, згідно з якою економіка рухається довгими циклами (хвилі Кондратьєва), які виникають під впливом процесу інновіingu.

Відповідно до цієї теорії, кожен прорив формує тривале зростання, потім виникає переломний кризовий момент. Проблеми сьогодення полягають у розвитку інновацій пов'язаних з альтернативною енергетикою, а також з розвитком галузі біо- та нанотехнологій. Відповідно технології інновіingu безумовно впливають на розвиток суспільства, на рівень життя населення тощо.

Основною метою діяльності галузі машинобудування є розробка, проектування та забезпечення пристроїв, машин, споруд, систем та процесів для просування, вдосконалення, підтримки та підвищення рівня розвитку життя людей.

В цих умовах виникає необхідність пошукати інноваційні підходи для формування адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами з метою вирішення стратегічних, тактичних та оперативних завдань. Одним із векторних напрямів розвитку промислових підприємств є кластерний аналіз, який визначає змістовне наповнення інноваційної моделі зростання. Сутність якої полягає у формуванні інтелектуальної парадигми нового технологічного циклу.

Кластерні об'єднання є основою для нових принципів розвитку промислових підприємств з метою задоволення попиту та для ефективного виробництва.

Кластерні об'єднання промислових підприємств являються потенційно-складними і динамічними системами, які спроможні до

інтелектуального розвитку, що дозволить їм активно розвиватися та підвищувати рівень конкурентоспроможності на вітчизняних та зарубіжних ринках.

Формування кластерних об'єднань промислових підприємств надасть можливість долати кризові явища, виявляти, хеджувати та локалізувати ризики підприємств, підвищувати рівень їх прибутковості та стійкості.

Змістова характеристика кластерних об'єднань промислових підприємств представлена на рис. 3.1.

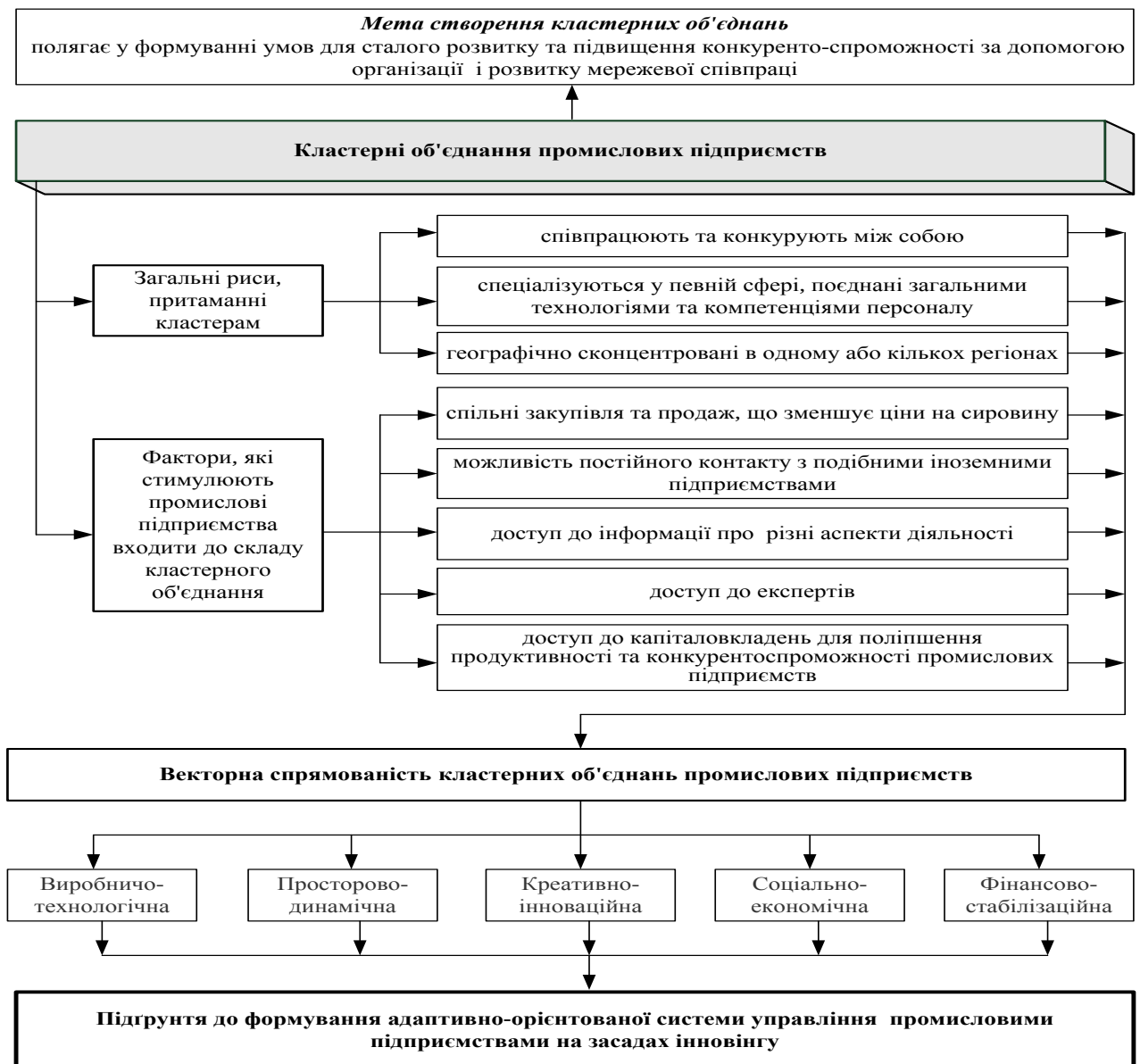


Рис. 3.1. Змістова характеристика кластерних об'єднань промислових підприємств

Об'єднання або метод деревовидної кластеризації використовується при формуванні кластерів промислових підприємств або відстані між об'єктами. Ці відстані можуть визначатися в одновимірному або багатовимірному просторі.

Найбільш прямий шлях обчислення відстаней між об'єктами в багатовимірному просторі полягає в обчисленні евклідових відстаней або будь-яких альтернативних (рис. 3.2).

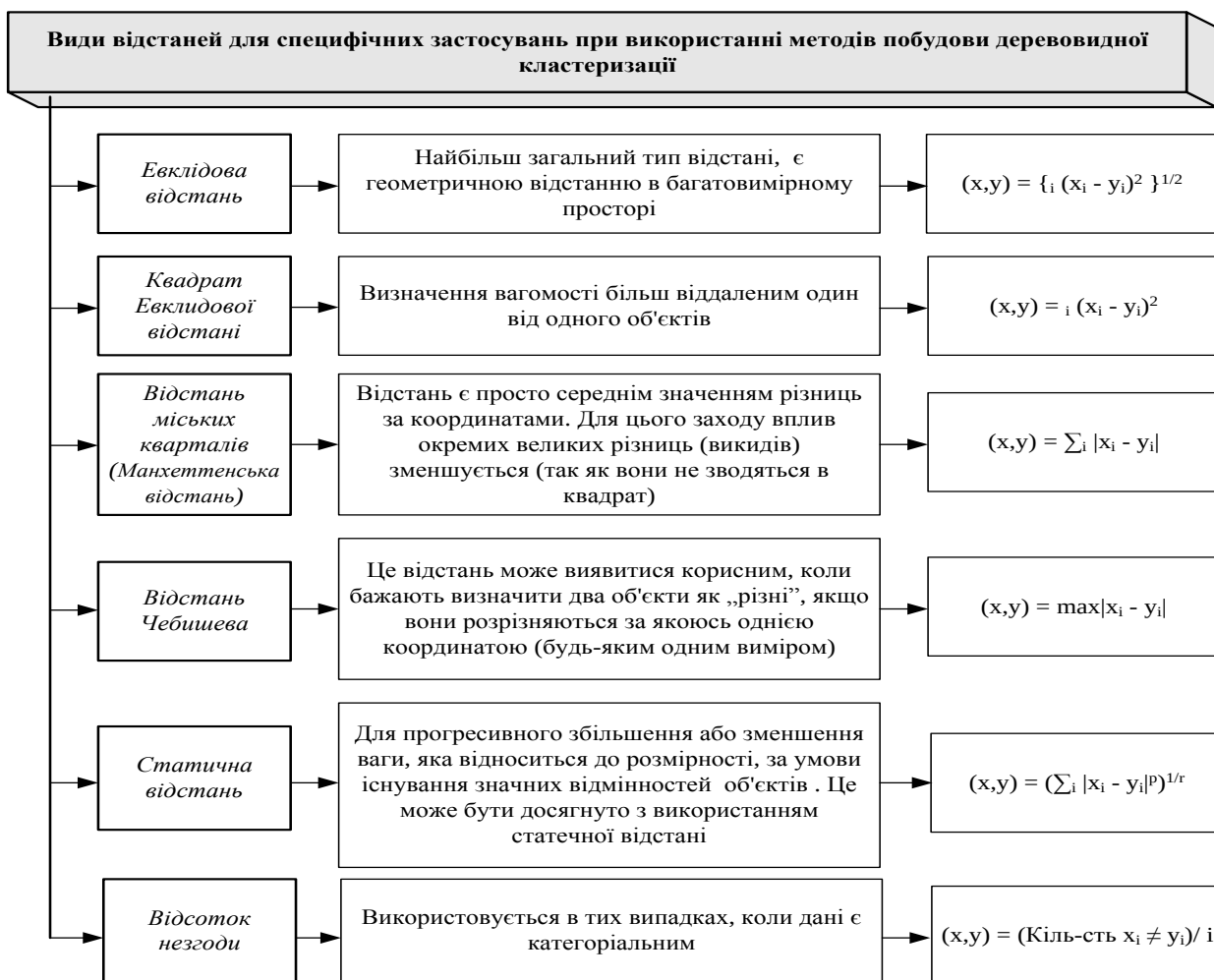


Рис. 3.2. Види відстаней для специфічних застосувань при використанні методів побудови деревовидної кластеризації

Машинобудування займається проектуванням, розробкою, дослідженням, оцінкою, виготовленням, встановленням, випробуванням, експлуатацією, технічним обслуговуванням та управлінням машинами, механічними та автоматизованими системами, робототехнічними пристроями, процесами теплообміну, термодинамічними та системами згоряння, рідиною та системи теплової енергії, системи обробки матеріалів та матеріалів, виробничим обладнанням тощо. Сучасні фахівці повинні займатися розробкою інноваційних технологій, повинні формувати стійкі рішення, які відповідають основним потребам та покращують якість життя суспільства.

За результатами дослідження було розраховано загальні інтегральні показники ступеня адаптивного потенціалу промислових підприємств та їх якісний вимір за 2012-2019 рр., які наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Загальні інтегральні показники ступеня адаптивного потенціалу
промислових підприємств та їх якісний вимір за 2012-2019 рр.,
(коефіцієнтний вимір)**

№	Назва підприємства	Роки							
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	Приватне акціонерне товариство «Харківський тракторний завод»	0,301	0,283	0,233	0,322	0,415	0,433	0,452	0,415
2	Приватне акціонерне товариство «Харківський верстатобудівний завод»	0,364	0,374	0,343	0,414	0,345	0,311	0,288	0,262
3	Акціонерне товариство «Харківський машинобудівний завод «СВІТЛО ШАХТАРЯ»	0,667	0,684	0,565	0,664	0,671	0,686	0,586	0,519
4	Акціонерне товариство «ТУРБОАТОМ»	0,816	0,758	0,774	0,655	0,671	0,686	0,795	0,624
5	Приватне акціонерне товариство «Київський ремонтно-механічний завод»	0,615	0,606	0,601	0,618	0,694	0,639	0,616	0,596
6	Приватне акціонерне товариство «Завод агротехнічних машин»	0,504	0,490	0,424	0,429	0,309	0,316	0,457	0,477
7	Приватне акціонерне товариство «Одеський машинобудівний завод»	0,561	0,564	0,579	0,560	0,546	0,639	0,659	0,615
8	Приватне акціонерне товариство «Полтавський турбомеханічний завод»	0,451	0,472	0,455	0,507	0,484	0,433	0,488	0,436
9	Приватне акціонерне товариство «Куп'янський машинобудівний завод»	0,403	0,327	0,363	0,437	0,367	0,404	0,342	0,377
10	Публічне акціонерне товариство «Дніпропетровський агрегатний завод»	0,486	0,548	0,438	0,519	0,440	0,507	0,421	0,507

Результати розрахунків загального інтегрального показника ступеня адаптивного потенціалу промислових підприємств за 2012–2019 рр. надали можливість отримати ієрархічну дендрограму об'єднання промислових підприємств (за допомогою програми Statistica версії 6.4, модуль Cluster Analysis) (рис. 3.3).

Розшифровування ієрархічної дендрограми об'єднання за інтегральними показниками ступеня адаптивного потенціалу промислових підприємств наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Розшифрування позначень ієрархічної дендрограми об'єднання за
інтегральними показниками адаптивного потенціалу промислових
підприємств**

Назва промислових підприємств	Позначка на дендрограмі
Приватне акціонерне товариство «Харківський тракторний завод»	С 1
Приватне акціонерне товариство «Харківський верстатобудівний завод»	С 2
Акціонерне товариство «Харківський машинобудівний завод «СВІТЛО ШАХТАРЯ»	С 3
Акціонерне товариство «ТУРБОАТОМ»	С 4
Приватне акціонерне товариство «Київський ремонтно-механічний завод»	С 5
Приватне акціонерне товариство «Завод агротехнічних машин»	С 6
Приватне акціонерне товариство «Одеський машинобудівний завод»	С 7
Приватне акціонерне товариство «Полтавський турбомеханічний завод»	С 8
Приватне акціонерне товариство «Куп'янський машинобудівний завод»	С 9
Публічне акціонерне товариство «Дніпропетровський агрегатний завод»	С 10

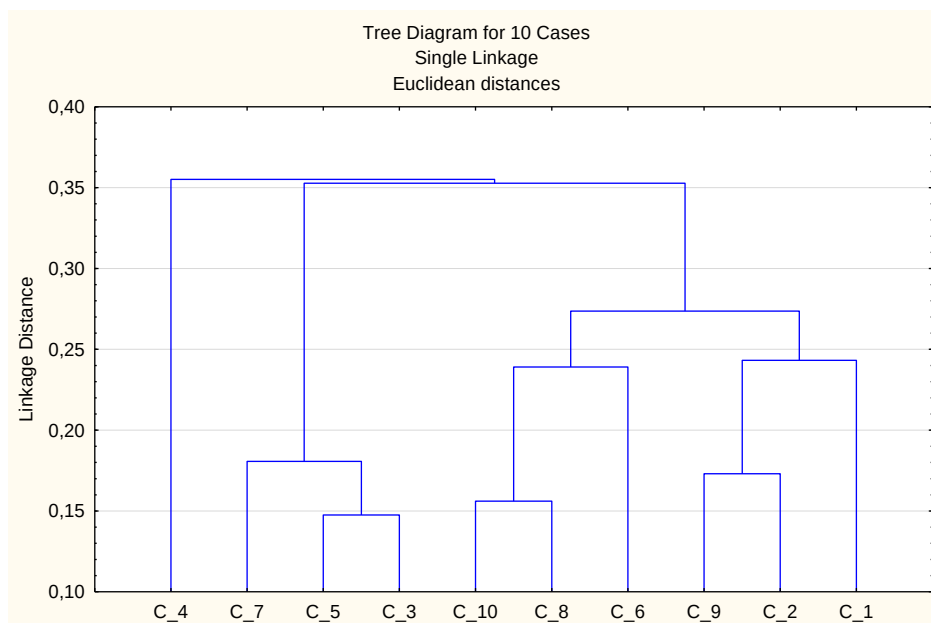


Рис. 3.3. Ієрархічна дендрограма об'єднання за інтегральними показниками ступеня адаптивного потенціалу промислових підприємств (за результатами Statistica версії 6.4)

Отже, на підставі побудови ієрархічної дендрограми об'єднання за інтегральними показниками ступеня адаптивного потенціалу та їх описової статистики, можна розділити промислові підприємства за кластерами (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Кластерні об'єднання промислових підприємств за інтегральними показниками ступеня їх адаптивного потенціалу

Евклідові відстані між кластерами промислових підприємств наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Матриця Евклідових відстаней між кластерами промислових підприємств

Case No.	Euclidean distances (Spreadsheet2)8									
	C_1	C_2	C_3	C_4	C_5	C_6	C_7	C_8	C_9	C_10
C_1	0,00	0,32	0,82	1,09	0,78	0,40	0,68	0,39	0,24	0,45
C_2	0,32	0,00	0,84	1,11	0,82	0,34	0,75	0,38	0,17	0,44
C_3	0,82	0,84	0,00	0,36	0,15	0,65	0,26	0,49	0,74	0,45
C_4	1,09	1,11	0,36	0,00	0,36	0,86	0,43	0,75	1,01	0,72
C_5	0,78	0,82	0,15	0,36	0,00	0,62	0,18	0,45	0,71	0,43
C_6	0,40	0,34	0,65	0,86	0,62	0,00	0,52	0,24	0,27	0,26
C_7	0,68	0,75	0,26	0,43	0,18	0,52	0,00	0,38	0,62	0,35
C_8	0,39	0,38	0,49	0,75	0,45	0,24	0,38	0,00	0,28	0,16
C_9	0,24	0,17	0,74	1,01	0,71	0,27	0,62	0,28	0,00	0,33
C_10	0,45	0,44	0,45	0,72	0,43	0,26	0,35	0,16	0,33	0,00

Обрану сукупність промислових підприємств було об'єднано у два кластери з середнім та з низьким рівнем адаптивного потенціалу. Це свідчить про те, що більша частина вітчизняних промислових підприємств знаходяться в критичному стану, для виходу з нього необхідно впроваджувати елементи інновінгу.

Результати побудови кореляційно-регресійної моделі для промислових підприємств наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Результати побудови кореляційно-регресійної моделі для промислових підприємств

Показники кореляційно-регресійної моделі	I кластер (промислові підприємства з середнім рівнем адаптивного потенціалу)	II кластер (промислові підприємства з низьким рівнем адаптивного потенціалу)
Рівняння регресії	$Y = 0,531 + 0,254 \cdot KV1 + 0,151 \cdot FB1 + 0,335 \cdot IE1 + 0,254 \cdot IR1 + 0,319 \cdot MK1$	$Y = 0,364 + 0,185 \cdot FB2 + 0,264 \cdot IE2 + 0,187 \cdot VM1 + 0,367 \cdot NPU1 + 0,435 \cdot VR2$
Коефіцієнт множинної кореляції R	0,955	0,946
Коефіцієнт детермінації R ²	0,912	0,894
Нормований R ²	0,915	0,926
Критерій Фішера F	11,121	11,165
Похибка апроксимації	0,0143	0,0186

Опис показників кореляційно-регресійної моделі наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Опис показників кореляційно-регресійної моделі для промислових підприємств

Назва складової	Показники складової	Умовне позначення
1	2	3
Кадрово-мотиваційна (KV)	Чисельність ПВП	KV1
	Число робітників з вищою освітою	KV2
	Середньомісячний заробіток	KV3
Фінансово-безпекова (FB)	Чистий прибуток	FB1
	Рентабельність виробництва	FB2
	Валовий дохід	FB3
Інноваційно-ефективна (IE)	Загальні витрати на інноваційну діяльність	IE1
	Рівень ризику від інноваційної діяльності	IE2
	Витрати на програмне забезпечення	IE3
Інвестиційно-ризикова (IR)	Довгострокові фінансові інвестиції	IR1
	Рентабельність фінансових інвестицій	IR2
	Інші фінансові інвестиції	IR3
Витратно-матеріальна (VM)	Собівартість продукції	VM1
	Витрати на 1 грн. товарної продукції	VM2
	Коефіцієнт покриття запасів	VM3
Науково-перспективно-унікальна (NPU)	Витрати на розробку нової продукції	NPU1
	Витрати на науково-дослідну діяльність	NPU2
	Витрати на раціоналізацію виробництва	NPU3
Управлінсько-організаційна (UO)	Витрат на утримання апарату управління	UO1
	Витрати на систему управління	UO2
	Витрати на контрольованість процесу	UO3
Виробничо-результативна (VR)	Продуктивність праці	VR1
	Накопичена амортизація	VR2
	Фондовіддача	VR3
Маркетингово-консультативна (MK)	Витрати на дослідження ринку конкурентів	MK1
	Витрати на підвищення іміджу підприємства	MK2
	Витрати на рекламу	MK3

Для формування адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновінгу необхідно використовувати сукупність принципів управління, які направлені на зменшення впливу внутрішніх та зовнішніх ризиків в процесі розвитку кластерів промислових підприємств, з використанням оберненого зв'язку функціонування основних регуляторів.

Результати кореляційно-регресійної моделі для промислових підприємств є основою для продукування ефективних управлінських рішень щодо формування адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновінгу.

Отже, за результатами проведеного дослідження можна сказати, що однією з важливіших завдань є підвищення рівня адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновінгу. Це дозволить підвищити рівень розвитку промислових підприємств за рахунок ефективного впровадження процесу інноваційності, що буде основою для залучення інвестицій та призведе до виходу на нові ринки.

За результатами проведеного дослідження, було запропоновано механізм формування адаптивно-орієнтованої системи управління

промисловими підприємствами на засадах інновінгу, який представлено на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Механізм формування адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновінгу

Механізм формування адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновінгу, який базується на стратегічній, тактичній та оперативній орієнтації з використанням інноваційних за складом ідей і методів, структурованих у багаторівневі системи взаємозв'язків, що ґрунтуються на кластерного аналізу, та надає можливість промисловим підприємствам продукувати ефективні адаптивно-орієнтовані управлінські рішення, забезпечуючи ефективний розвиток підприємств у динамічних умовах господарювання.

Визначено, що швидко змінні умови господарювання характеризуються впливом негативних наслідків внутрішнього і зовнішнього середовища.

Традиційні методи управління втрачають свою доцільність, виникає необхідність формувати нові адаптивно-орієнтовані системи для підвищення рівня розвитку промислових підприємств, нейтралізації негативних впливів, активності до нових потреб ринку тощо. Відповідно технології інновінгу безумовно впливають на розвиток суспільства, на рівень життя населення тощо.

Отже, за результатами проведеного дослідження запропоновано змістовну характеристику кластерних об'єднань промислових підприємств. Проаналізовано види відстаней для специфічних застосувань при використанні методів побудови деревовидної кластеризації.

Побудовано ієрархічну дендрограму об'єднання за інтегральними показниками ступеня адаптивного потенціалу промислових підприємств. Визначено кластерні об'єднання промислових підприємств за інтегральними показниками ступеня їх адаптивного потенціалу. Розроблено механізм формування адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновінгу.

3.2. Формування креативних стратегічно-орієнтованих платформ моделювання сучасної системи управління підприємствами

Підприємствам необхідно постійно пристосовуватися та швидко реагувати на потенційні загрози зовнішнього та внутрішнього середовища. Тому виникає стратегічно-орієнтована об'єктивна необхідність визначення тенденцій їх розвитку та перспективних фінансових можливостей. На вирішення таких питань і спрямовано креативні стратегічно-орієнтовані платформи моделювання сучасних систем управління підприємствами.

Для ефективної розробки креативної стратегічно-орієнтованої платформи моделювання сучасних систем управління підприємствами має важливе значення фінансовий аналіз підприємства з допомогою якого здійснюється контроль за ходом виробничих процесів, належним узгодженням руху матеріальних і фінансових ресурсів, виявляються недоліки, які слід усунути; визначаються вихідні дані для обґрунтування поточних і стратегічних рішень з урахуванням фактичного стану ресурсів, фінансових можливостей і передбачуваних результатів; забезпечується вибір оптимальних варіантів планових завдань та їх реалізації з точки зору передбачуваних витрат і доходів. В даний час кожен господарюючий суб'єкт незалежно від виду основної діяльності і форми власності підприємства повинен реально оцінювати як власний фінансовий стан, так і фінансовий стан потенційних партнерів і контрагентів. Кожен власник не повинен нехтувати потенційними можливостями збільшення прибутку підприємства,

які можна виявити тільки за умови своєчасного і об'єктивного аналізу фінансового стану підприємства.

Креативні стратегічно-орієнтовані платформи моделювання сучасних систем управління визначають найважливіші показники, пропорції та темпи розширеного відтворення, реалізації головних цілей підприємства. Перспективне планування включає розробку стратегії управління підприємствами і прогнозування його фінансової діяльності. Креативно-орієнтована стратегія справляє суттєвий вплив на загальну економічну стратегію підприємства. Також перед визначеною стратегією ставляться завдання визначення способів проведення успішної стратегії та використання фінансових можливостей; визначення перспективних фінансових взаємовідносин із суб'єктами господарювання, бюджетом, банками та іншими фінансовими інститутами; фінансове забезпечення операційної та інвестиційної діяльності на перспективу; вивчення економічних та фінансових можливостей імовірних конкурентів, розробка та здійснення заходів щодо забезпечення фінансової стійкості; розробка способів виходу із кризового стану та методів управління за умов кризового стану підприємств.

Охоплюючи всі форми стратегічно-орієнтованої діяльності підприємства, а саме: оптимізацію основних та оборотних коштів, формування та розподіл прибутку, грошові розрахунки та інвестиційну політику, фінансова стратегія досліджує об'єктивні економічні закономірності ринкових відносин, розробляє форми та способи виживання й розвитку за нових умов. Фінансова стратегія включає в себе методи і практику формування фінансових ресурсів, їх планування та забезпечення фінансової стійкості підприємства. Всебічно враховуючи фінансово-креативні можливості підприємств, об'єктивно оцінюючи характер зовнішніх та внутрішніх факторів, фінансова стратегія забезпечує відповідність фінансово-економічних можливостей підприємства умовам, які склалися на ринку [71, 250, 255].

На початковому етапі креативні стратегічно-орієнтовані платформи моделювання сучасних систем управління можуть бути сформульовані тільки як головна фінансова ціль. Головною фінансовою метою є досягнення і підтримку рівня «збалансованого зростання» підприємства, тобто максимального рівня приросту обсягу продажів в заданому діапазоні фінансових ризиків. Стратегічна діагностика потенціалу підприємств дозволяє прийняти обґрунтовані стратегічні рішення. Оцінка потенціалу підприємств та ситуації на ринку дозволяє визначити конкретні стратегічні цілі та завдання.

Реалізацію креативних стратегічно-орієнтованих платформ моделювання сучасних систем управління можна здійснювати через систему формування фінансових політик, розробку програм, розрахунків ресурсного забезпечення програм (бюджети). Розробка та впровадження заходів фінансової політики дозволяє вибрати з усього різноманіття механізмів і методів досягнення поставлених цілей найбільш оптимальні, більш чітко

визначити єдину концепцію розвитку підприємств в довгостроковій і короткостроковій перспективі. Розробка програм реалізації креативних стратегічно-орієнтованих платформ моделювання сучасних систем управління передбачає створення планового документа, що включає комплекс заходів, пов'язаних з ресурсами, виконавцями і строками планованих робіт і містить вихідні дані для формування бюджетів. Об'єктом системи контролю виконання креативно-орієнтованої стратегії є рівень реалізації стратегічних фінансових цілей. Безперервний контроль виконання визначеної стратегії дозволяє виробляти коригувальні заходи в процесі її реалізації.

На етапі реалізації креативних стратегічно-орієнтованих платформ моделювання сучасних систем управління підприємства (рис. 3.6) концентрують увагу на тому, як зміни будуть сприйняті, які сили чинитимуть опір, який стиль поведінки треба вибрати.



Рис. 3.6. Блок-схема методичного підходу до розробки креативних стратегічно-орієнтованих платформ моделювання сучасної системи управління підприємствами

Звичайно, опір необхідно зменшити до мінімуму або усунути незалежно від типу, ества і змісту зміни. Дійсність для багатьох підприємств така, що вони не досягають оптимального поєднання структури, культури, навичок, необхідних для успішної діяльності.

Структура підприємства багато в чому визначає його здатність реагувати на стратегічні зміни систем управління. У випадку якщо підприємство має дуже жорстку організаційну структуру, вона може стати перешкодою на шляху гнучкого пристосування до нових реальних умов,

гальмувати процес інновацій і перешкоджати творчому підходу до рішення нових проблем і задач.

В основному менеджери прагнуть уникнути структурних змін в реалізації креативних стратегічно-орієнтованих платформ моделювання сучасних систем управління, які звичайно супроводжуються плутаниною, незадоволеністю з боку персоналу. В результаті реорганізація відкладається на максимально тривалий період.

Системи управління сприяють або заважають реалізації стратегії. З одного боку, на підприємствах, де процвітає бюрократичний стиль управління, навіть самі нескладні рішення і витрати персоналу нижніх рівнів повинні бути схвалені менеджером більш високої ланки. Якщо людина протягом довгого часу працює в структурі такого типу, навряд чи вона захоче узяти на себе додаткову відповідальність та ініціативу.

В цих умовах захистом від нових проблем і відповідальність будуть одговори, що це не входить в круг посадових обов'язків. З другого боку, відсутність системи і документація може призвести до дублювання вже виконаної роботи або втрати інформації, якщо працівник звільняється або переходить на інше місце роботи усередині підприємства [245, 250].

Управлінська культура може бути значною рушійною силою. Проте не слід забувати, що управлінська культура підприємства виникла як результат традицій, що мають тривалу історію, і не може бути змінена в одну мить. Проблеми можуть виникнути, якщо управлінська культура увійде до суперечності з антикризовою стратегією підприємства.

Для різних підприємств характерний свій стиль управління. Він може добре вписуватися в стратегію підприємства, а може і увійти до суперечності з нею.

У ряді випадків переважання одного стилю може привести до проблем. Вважається, що автократичний стиль може бути корисний тільки в ситуаціях, що вимагають негайного усунення опору, при проведенні дуже важливих змін. Навички і наявні ресурси також значно впливають на результативність антикризової стратегії, оскільки їх правильне використання має вирішальне значення для успішної діяльності підприємства.

Для розробки креативних стратегічно-орієнтованих платформ моделювання сучасної системи управління промисловими підприємствами необхідно прогнозувати подальші результати їх діяльності з метою врахування тенденцій їх розвитку, впливу ендогенних та екзогенних факторів, мінливих умов ринку та ін. Відповідно, процес прогнозування ймовірних подій повинен бути головним елементом формування адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновінгу.

Прогнозування в адаптивно-орієнтованій системі управління промисловими підприємствами на засадах інновінгу виконує наступні функції, які представлено на рис. 3.7.

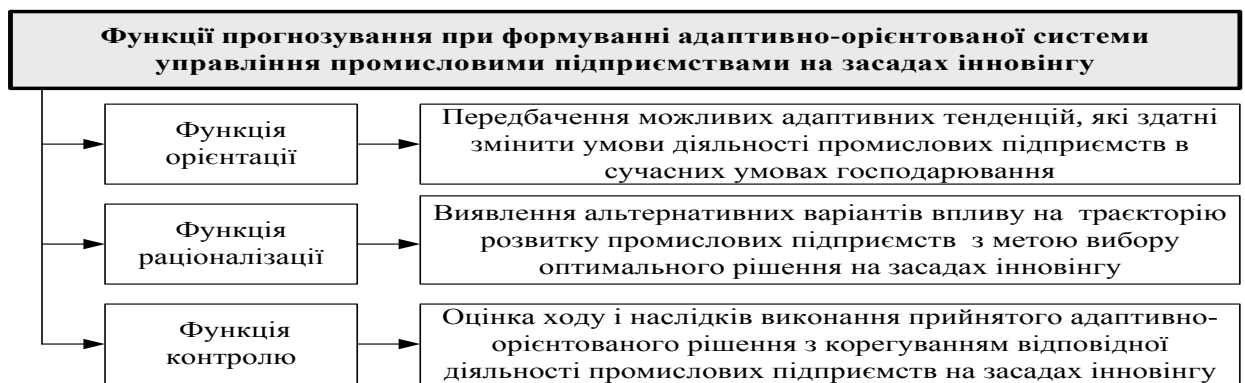


Рис. 3.7. Функції прогнозування при формуванні адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновінгу

Практичний досвід доводить доцільність використання наступних методів прогнозування при формуванні адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновінгу, що представлені на рис. 3.8.

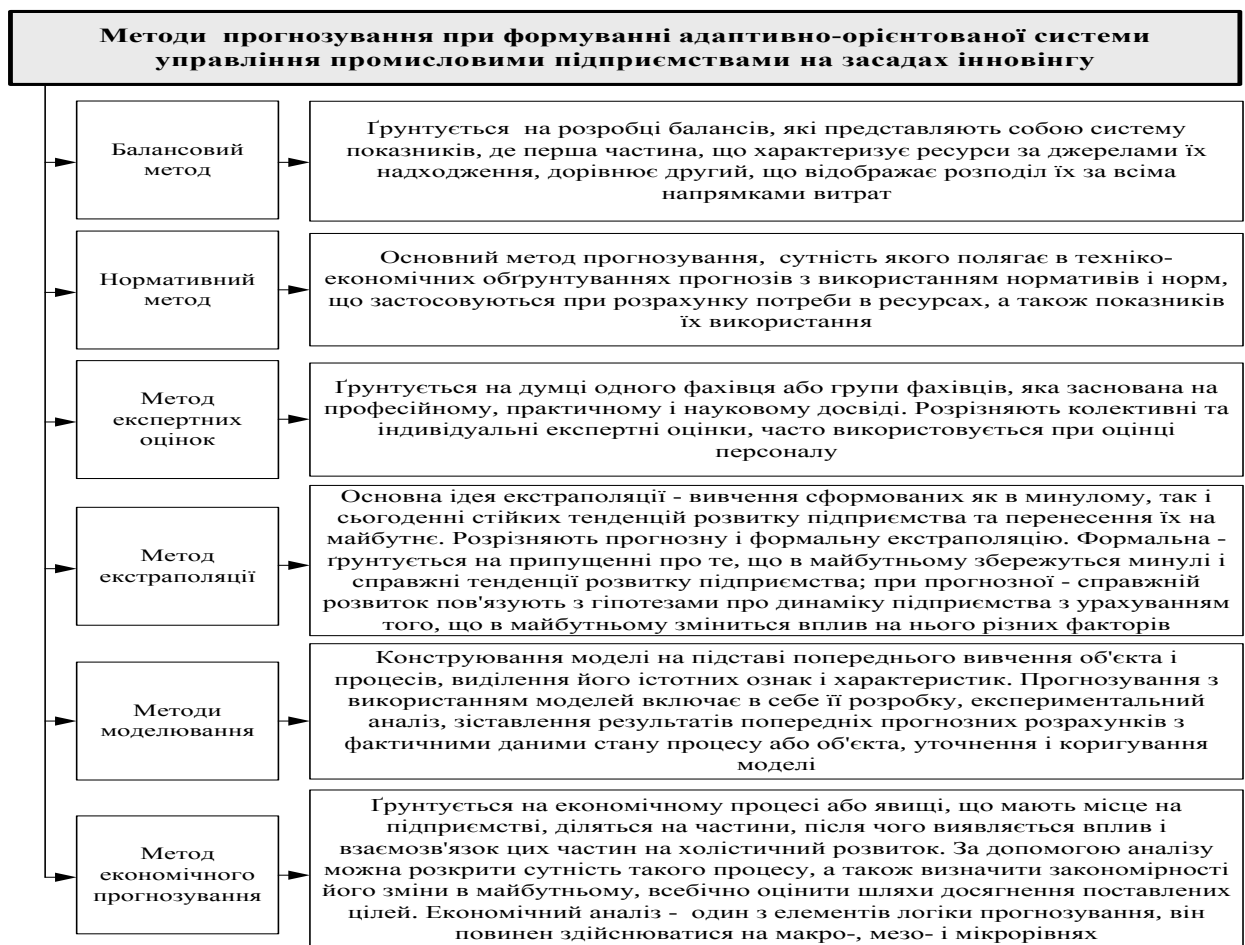


Рис. 3.8. Методи прогнозування при формуванні адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновінгу

У науковій літературі пропонується схема розподілу функцій прогнозу на [71, 250, 255]:

передбачену (на етапі дослідження управлінської діяльності та описує можливий стан об'єкту прогнозування, з урахуванням впливів факторів середовища) ;

рекомендаційну (передбачає визначення ймовірних і оптимальних методів вирішення виявлених на дослідній стадії проблем).

Данні функції прогнозування важливі для використання інструментів інновінгу на промислових підприємствах, оскільки охоплюють всю сферу їх діяльності.

Науковий етап у становленні функції прогнозування слід віднести до того періоду, коли були сформовані універсальні логіко-математичні методи, які використовуються на практиці, що мають двухвекторні направленості: пошукову (виявлення конкретного результату досліджуваної ситуації) і нормативну (визначення умов, шляхів, варіантів, пов'язаних з одним з параметрів досліджуваної ситуації) [71, 250, 255].

Результати прогнозу інтегрального показника за рівнем адаптивного потенціалу на 2012-2024 рр. методом експоненціального згладжування за допомогою програми Statistica версії 13.5 наведено в табл. 3.6-3.15 та на рис. 3.9-3.18.

Таблиця 3.6

Прогноз інтегрального показника за рівнем адаптивного потенціалу приватного акціонерного товариства «Харківський тракторний завод» на 2012-2024 рр.

Період	Інтегральний показник	Прогноз	Відхилення
1	2	3	4
2012	0,301	#Н/Д	#Н/Д
2013	0,283	0,283	0,000
2014	0,233	0,243	-0,010
2015	0,322	0,306	0,016
2016	0,415	0,393	0,022
2017	0,433	0,425	0,008
2018	0,452	0,447	0,005
2019	0,415	0,423	-0,008
2020	-	0,389	-
2021	-	0,372	-
2022	-	0,356	-
2023	-	0,321	-
2024	-	0,289	-

Графічні результати прогнозування за рівнем адаптивного потенціалу приватного акціонерного товариства «Харківський тракторний завод» на 2012-2024 рр. наведено на рис. 3.9.

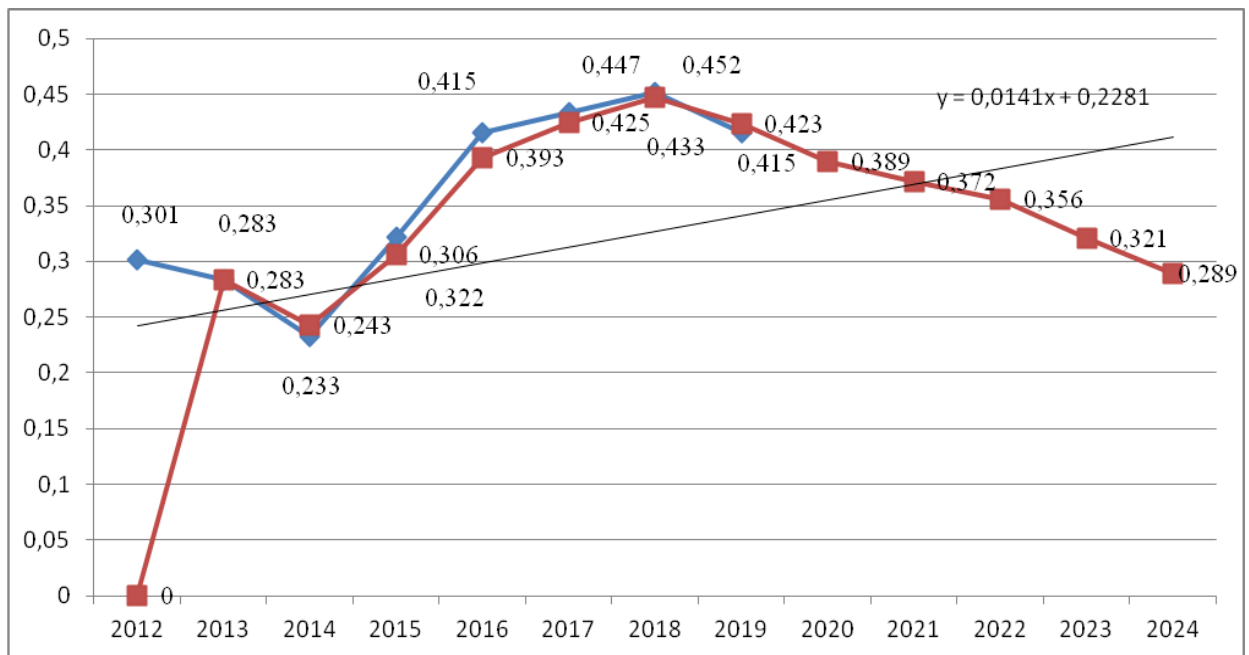


Рис. 3.9. Результати прогнозування інтегрального показника за рівнем адаптивного потенціалу приватного акціонерного товариства «Харківський тракторний завод» на 2012-2024 рр.

Таблиця 3.7

Прогноз інтегрального показника за рівнем адаптивного потенціалу приватного акціонерного товариства «Харківський верстатобудівний завод» на 2012-2024 рр.

Період	Інтегральний показник	Прогноз	Відхилення
1	2	3	4
2012	0,364	#Н/Д	#Н/Д
2013	0,374	0,374	0,000
2014	0,343	0,349	-0,006
2015	0,414	0,401	0,013
2016	0,345	0,356	-0,011
2017	0,311	0,320	-0,009
2018	0,288	0,294	-0,006
2019	0,262	0,263	-0,001
2020	-	0,259	-
2021	-	0,242	-
2022	-	0,237	-
2023	-	0,221	-
2024	-	0,209	-

Графічні результати прогнозування за рівнем адаптивного потенціалу приватного акціонерного товариства «Харківський верстатобудівний завод» на 2012-2024 рр. наведено на рис. 3.10.

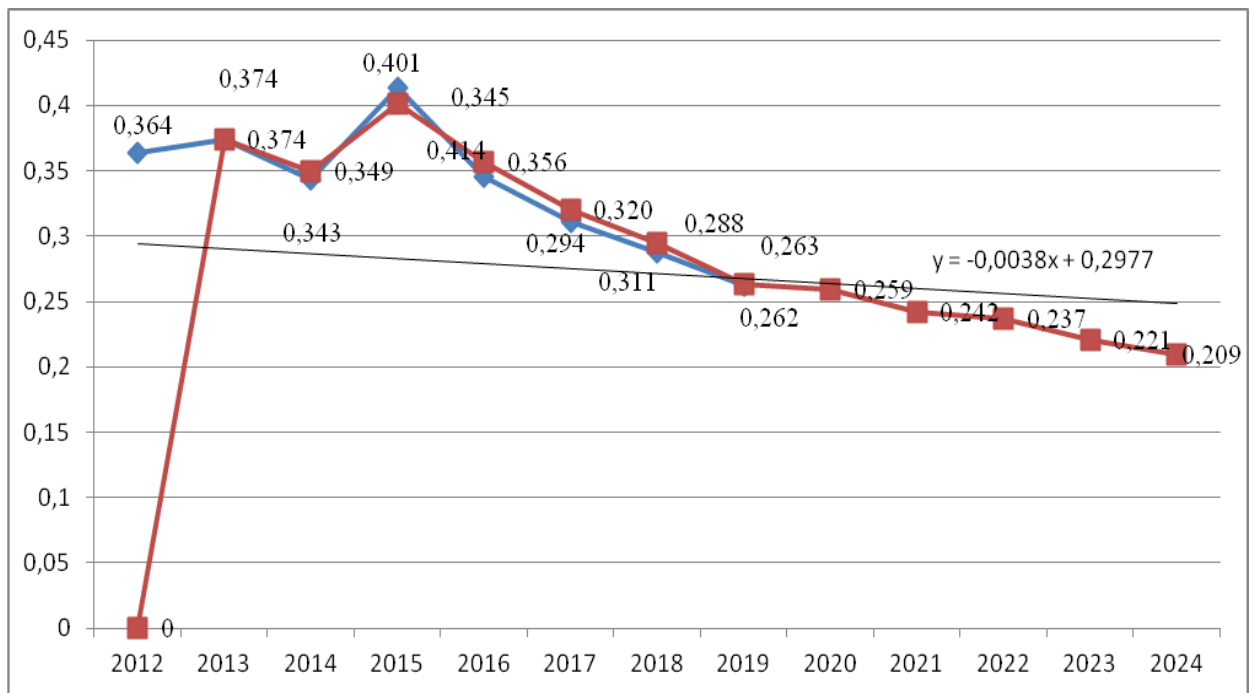


Рис. 3.10. Результати прогнозування за рівнем адаптивного потенціалу приватного акціонерного товариства «Харківський верстатобудівний завод» на 2012-2024 рр.

Таблиця 3.8

Прогноз інтегрального показника за рівнем адаптивного потенціалу акціонерного товариства «Харківський машинобудівний завод «СВІТЛО ШАХТАРЯ» на 2012-2024 рр.

Період	Інтегральний показник	Прогноз	Відхилення
1	2	3	4
2012	0,667	#Н/Д	#Н/Д
2013	0,684	0,684	0,000
2014	0,565	0,589	-0,024
2015	0,664	0,649	0,015
2016	0,671	0,667	0,004
2017	0,686	0,682	0,004
2018	0,795	0,772	0,023
2019	0,624	0,736	-0,112
2020	-	0,712	-
2021	-	0,695	-
2022	-	0,672	-
2023	-	0,659	-
2024	-	0,648	-

Графічні результати прогнозування за рівнем адаптивного потенціалу акціонерного товариства «Харківський машинобудівний завод «СВІТЛО ШАХТАРЯ» на 2012-2024 рр. наведено на рис. 3.11.

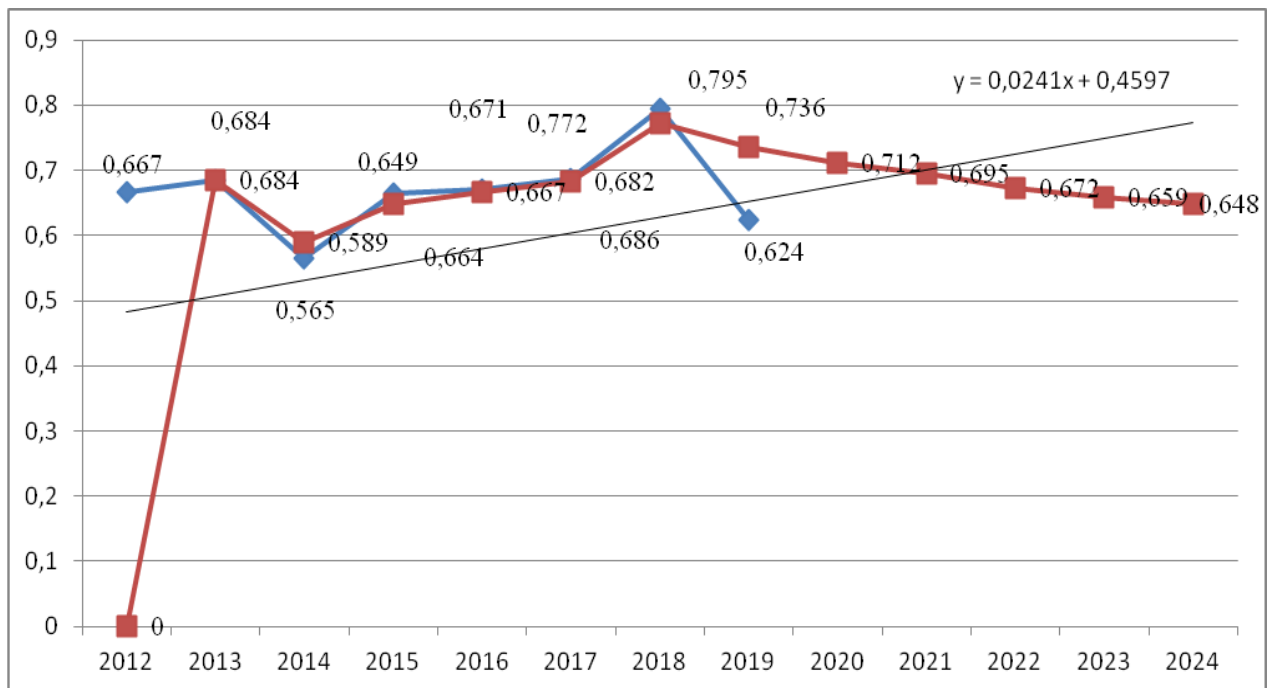


Рис. 3.11. Результати прогнозування за рівнем адаптивного потенціалу акціонерного товариства «Харківський машинобудівний завод «СВІТЛО ШАХТАРЯ» на 2012-2024 рр.

Таблиця 3.9

Прогноз інтегрального показника за рівнем адаптивного потенціалу акціонерного товариства «ТУРБОАТОМ» на 2012-2024 рр.

Період	Інтегральний показник	Прогноз	Відхилення
1	2	3	4
2012	0,816	#Н/Д	#Н/Д
2013	0,758	0,758	0,000
2014	0,774	0,771	0,003
2015	0,655	0,678	-0,023
2016	0,671	0,672	-0,001
2017	0,686	0,683	0,003
2018	0,795	0,773	0,022
2019	0,624	0,705	-0,081
2020	-	0,691	-
2021	-	0,684	-
2022	-	0,651	-
2023	-	0,637	-
2024	-	0,604	-

Графічні результати прогнозування за рівнем адаптивного потенціалу розвитку акціонерного товариства «ТУРБОАТОМ» на 2012-2024 рр. наведено на рис. 3.12.

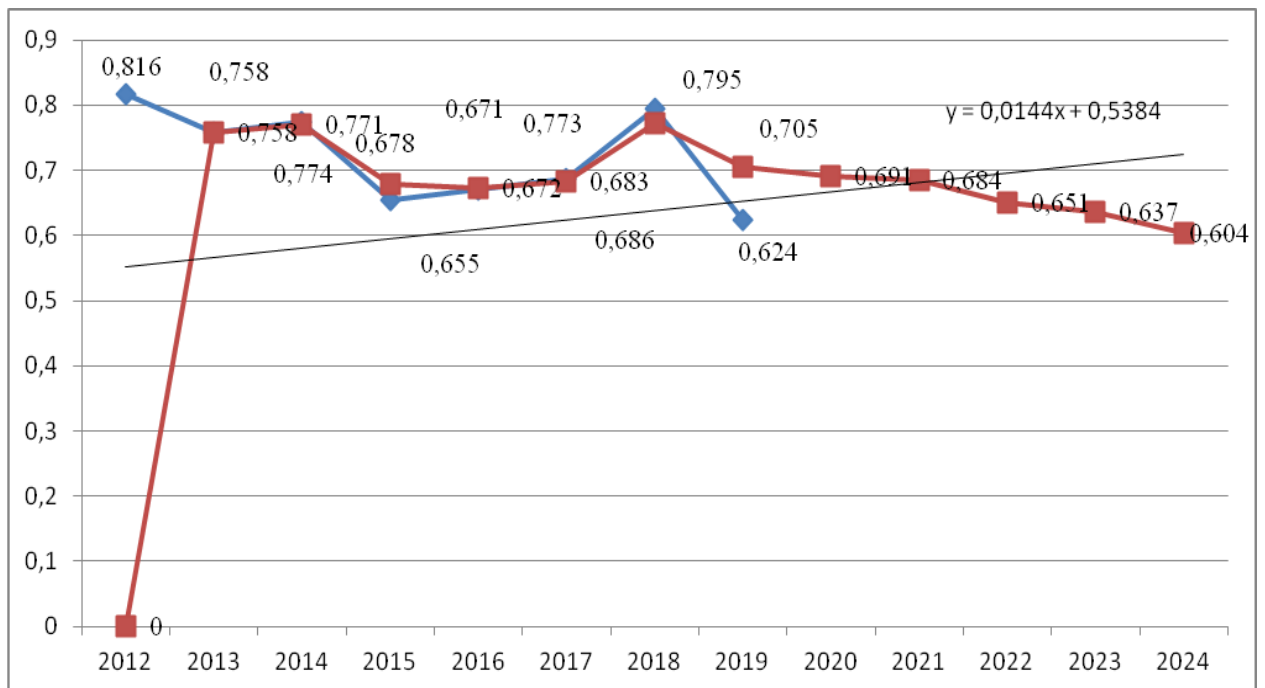


Рис. 3.12. Результати прогнозування за рівнем адаптивного потенціалу акціонерного товариства «ТУРБОАТОМ» на 2012-2024 рр.

Таблиця 3.10

Прогноз інтегрального показника за рівнем адаптивного потенціалу приватного акціонерного товариства «Київський ремонтно-механічний завод» на 2012-2024 рр.

Період	Інтегральний показник	Прогноз	Відхилення
1	2	3	4
2012	0,615	#Н/Д	#Н/Д
2013	0,606	0,606	0,000
2014	0,601	0,602	-0,001
2015	0,618	0,615	0,003
2016	0,694	0,678	0,016
2017	0,639	0,647	-0,008
2018	0,616	0,622	-0,006
2019	0,596	0,605	-0,009
2020	-	0,581	-
2021	-	0,564	-
2022	-	0,551	-
2023	-	0,548	-
2024	-	0,534	-

Графічні результати прогнозування за рівнем адаптивного потенціалу приватного акціонерного товариства «Київський ремонтно-механічний завод» на 2012-2024 рр. наведено на рис. 3.13.

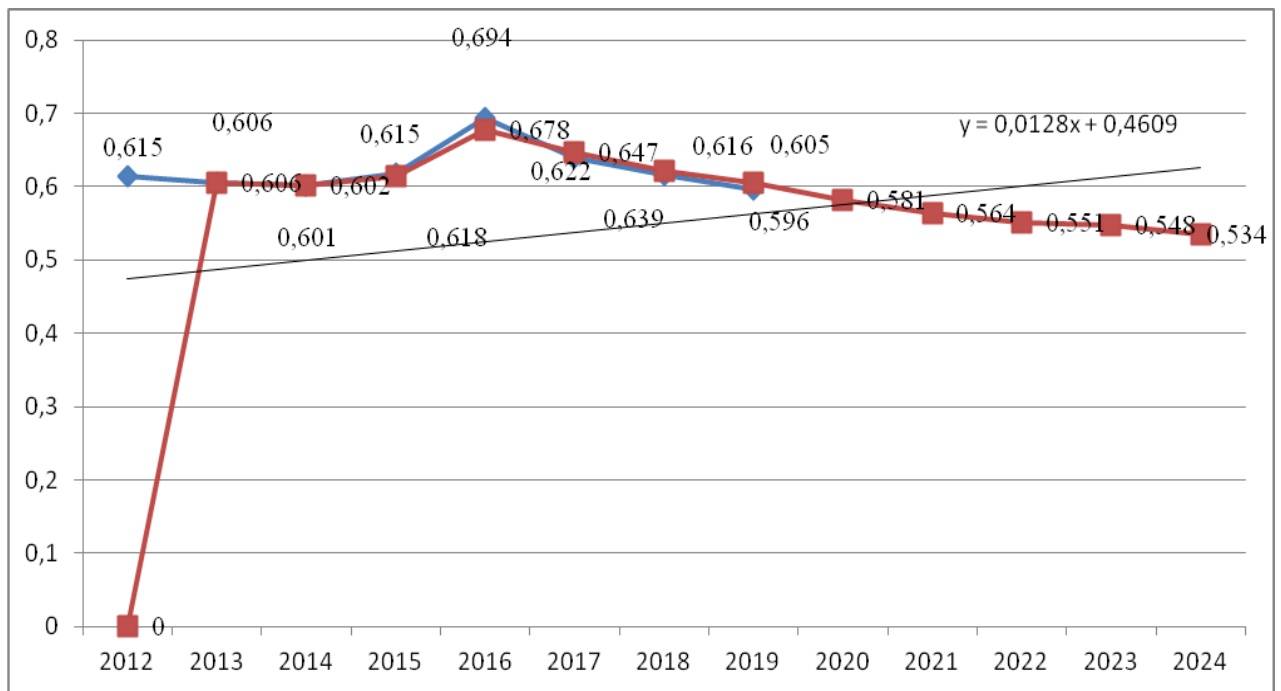


Рис. 3.13. Результати прогнозування за рівнем адаптивного потенціалу приватного акціонерного товариства «Київський ремонтно-механічний завод» на 2012-2024 рр.

Таблиця 3.11

Прогноз інтегрального показника за рівнем адаптивного потенціалу приватного акціонерного товариства «Завод агротехнічних машин» на 2012-2024 рр.

Період	Інтегральний показник	Прогноз	Відхилення
1	2	3	4
2012	0,504	#Н/Д	#Н/Д
2013	0,490	0,490	0,000
2014	0,424	0,437	-0,013
2015	0,429	0,431	-0,002
2016	0,309	0,333	-0,024
2017	0,316	0,319	-0,003
2018	0,457	0,429	0,028
2019	0,477	0,402	0,075
2020	-	0,391	-
2021	-	0,374	-
2022	-	0,362	-
2023	-	0,358	-
2024	-	0,324	-

Графічні результати прогнозування за рівнем адаптивного потенціалу приватного акціонерного товариства «Завод агротехнічних машин» на 2012-2024 рр. наведено на рис. 3.14.

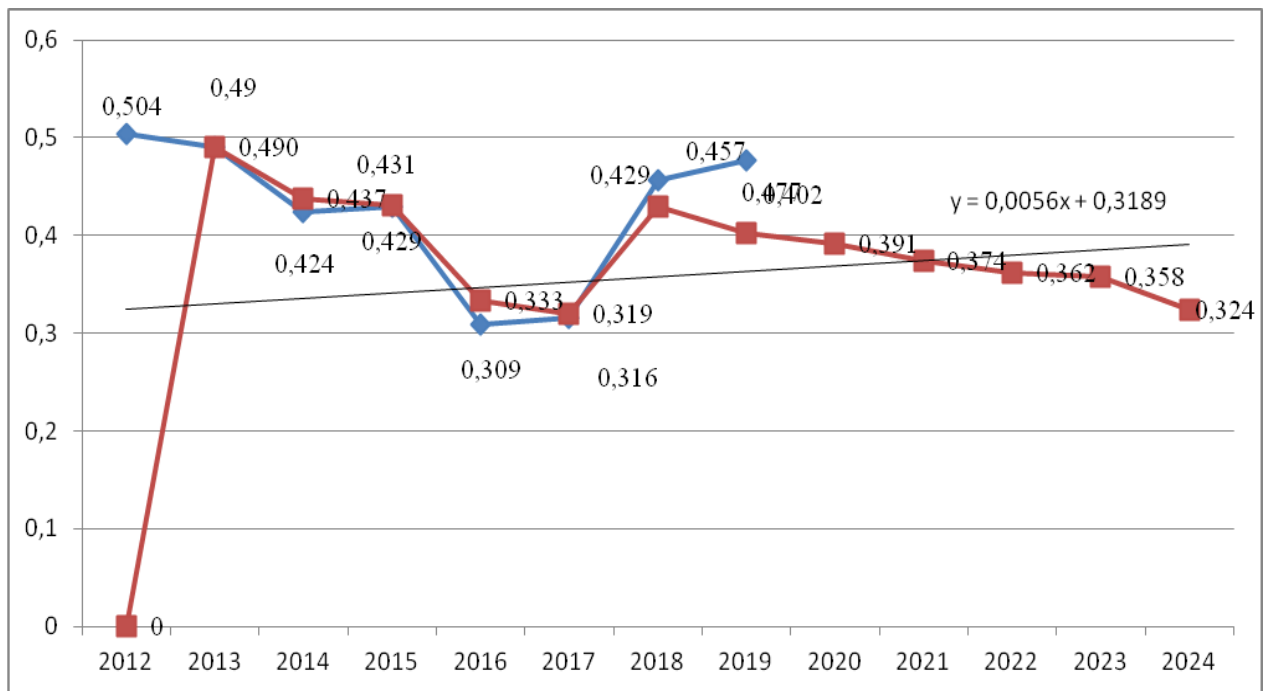


Рис. 3.14. Результати прогнозування за рівнем адаптивного потенціалу приватного акціонерного товариства «Завод агротехнічних машин» на 2012-2024 рр.

Таблиця 3.12

Прогноз інтегрального показника за рівнем адаптивного потенціалу приватного акціонерного товариства «Одеський машинобудівний завод» на 2012-2024 рр.

Період	Інтегральний показник	Прогноз	Відхилення
1	2	3	4
2012	0,561	#Н/Д	#Н/Д
2013	0,564	0,564	0,000
2014	0,579	0,576	0,003
2015	0,560	0,563	-0,003
2016	0,546	0,549	-0,003
2017	0,639	0,621	0,018
2018	0,659	0,651	0,008
2019	0,615	0,632	-0,017
2020	-	0,581	
2021	-	0,567	
2022	-	0,551	
2023	-	0,533	
2024	-	0,519	

Графічні результати прогнозування за рівнем адаптивного потенціалу приватного акціонерного товариства «Одеський машинобудівний завод» на 2012-2024 рр. наведено на рис. 3.15.

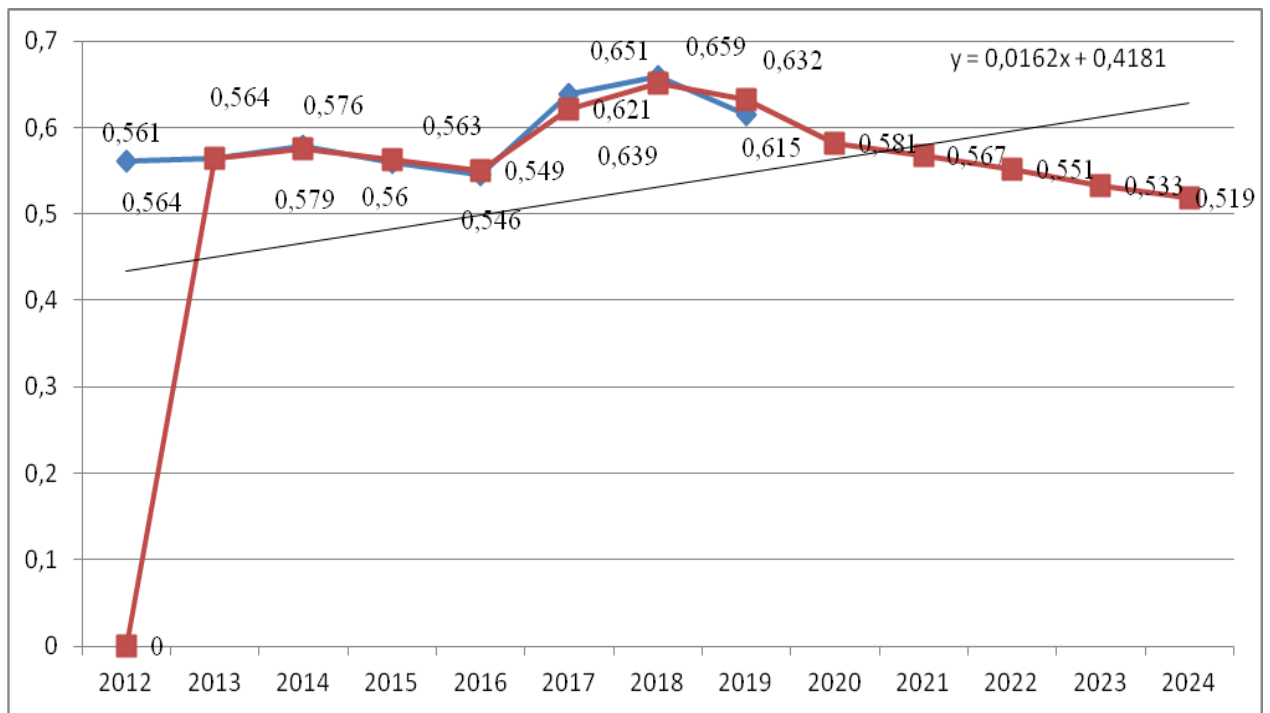


Рис. 3.15. Результати прогнозування за рівнем адаптивного потенціалу приватного акціонерного товариства «Одеський машинобудівний завод» на 2012-2024 рр.

Таблиця 3.13

Прогноз інтегрального показника за рівнем адаптивного потенціалу приватного акціонерного товариства «Полтавський турбомеханічний завод» на 2012-2024 рр.

Період	Інтегральний показник	Прогноз	Відхилення
1	2	3	4
2012	0,451	#Н/Д	#Н/Д
2013	0,472	0,472	0,000
2014	0,455	0,458	-0,003
2015	0,507	0,497	0,010
2016	0,484	0,487	-0,003
2017	0,433	0,444	-0,011
2018	0,488	0,479	0,009
2019	0,436	0,452	-0,016
2020	-	0,441	-
2021	-	0,467	-
2022	-	0,453	-
2023	-	0,438	-
2024	-	0,425	-

Графічні результати прогнозування за рівнем адаптивного потенціалу приватного акціонерного товариства «Полтавський турбомеханічний завод» на 2012-2024 рр. наведено на рис. 3.16.

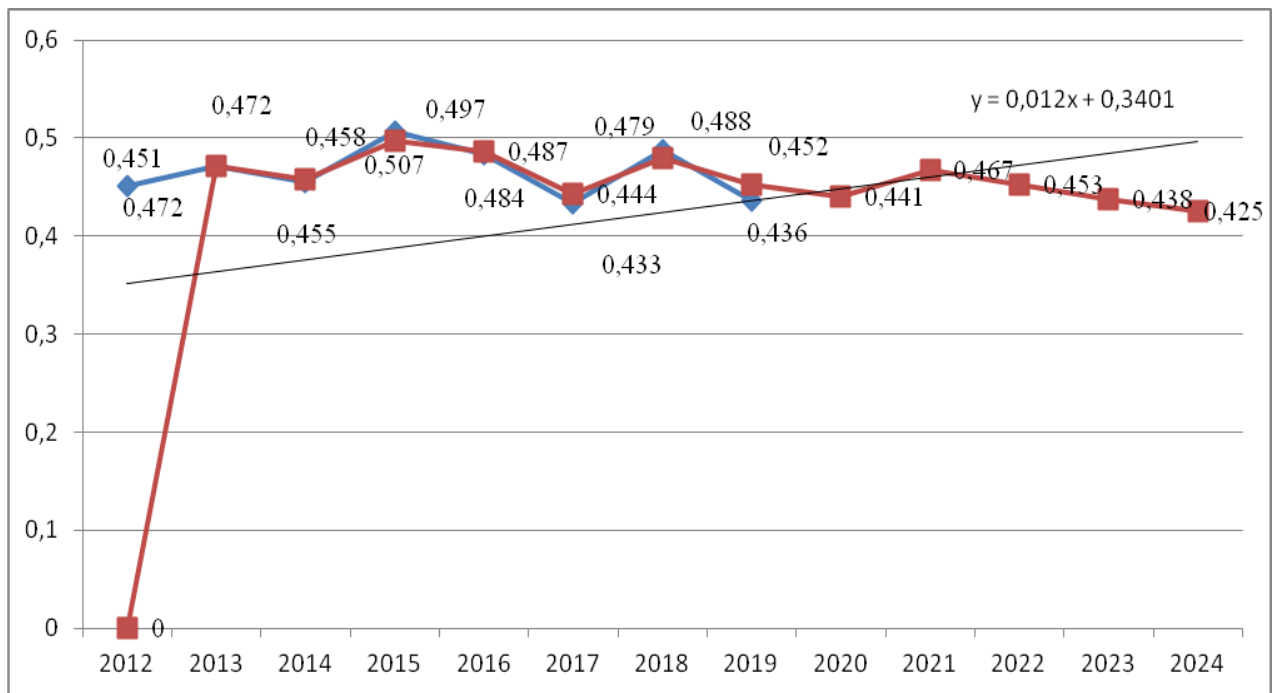


Рис. 3.16. Результати прогнозування за рівнем адаптивного потенціалу приватного акціонерного товариства «Полтавський турбомеханічний завод» на 2012-2024 рр.

Таблиця 3.14

Прогноз інтегрального показника за рівнем адаптивного потенціалу приватного акціонерного товариства «Куп'янський машинобудівний завод» на 2012-2024 рр.

Період	Інтегральний показник	Прогноз	Відхилення
1	2	3	4
2012	0,403	#Н/Д	#Н/Д
2013	0,327	0,327	0,000
2014	0,363	0,356	0,007
2015	0,437	0,421	0,016
2016	0,367	0,378	-0,011
2017	0,404	0,399	0,005
2018	0,342	0,353	-0,011
2019	0,377	0,372	0,005
2020	-	0,355	-
2021	-	0,349	-
2022	-	0,338	-
2023	-	0,324	-
2024	-	0,315	-

Графічні результати прогнозування за рівнем адаптивного потенціалу приватного акціонерного товариства «Куп'янський машинобудівний завод» на 2012-2024 рр. наведено на рис. 3.17.

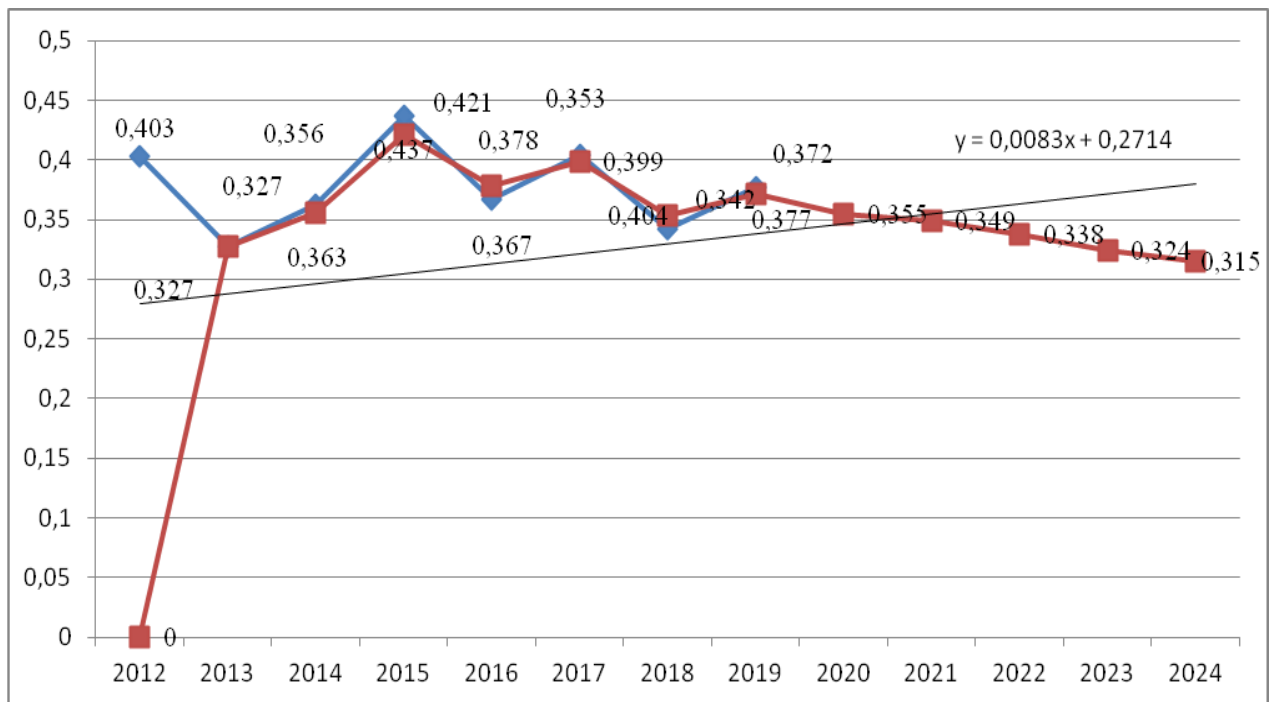


Рис. 3.17. Результати прогнозування за рівнем адаптивного потенціалу приватного акціонерного товариства «Куп'янський машинобудівний завод» на 2012-2024 рр.

Таблиця 3.15

Прогноз інтегрального показника за рівнем адаптивного потенціалу публічного акціонерного товариства «Дніпропетровський агрегатний завод» на 2012-2024 рр.

Період	Інтегральний показник	Прогноз	Відхилення
1	2	3	4
2012	0,486	#Н/Д	#Н/Д
2013	0,548	0,548	0,000
2014	0,438	0,460	-0,022
2015	0,519	0,507	0,012
2016	0,440	0,453	-0,013
2017	0,507	0,496	0,011
2018	0,421	0,436	-0,015
2019	0,507	0,498	0,009
2020	-	0,482	-
2021	-	0,467	-
2022	-	0,455	-
2023	-	0,434	-
2024	-	0,421	-

Графічні результати прогнозування за рівнем адаптивного потенціалу публічного акціонерного товариства «Дніпропетровський агрегатний завод» на 2012-2024 рр. наведено на рис. 3.18.

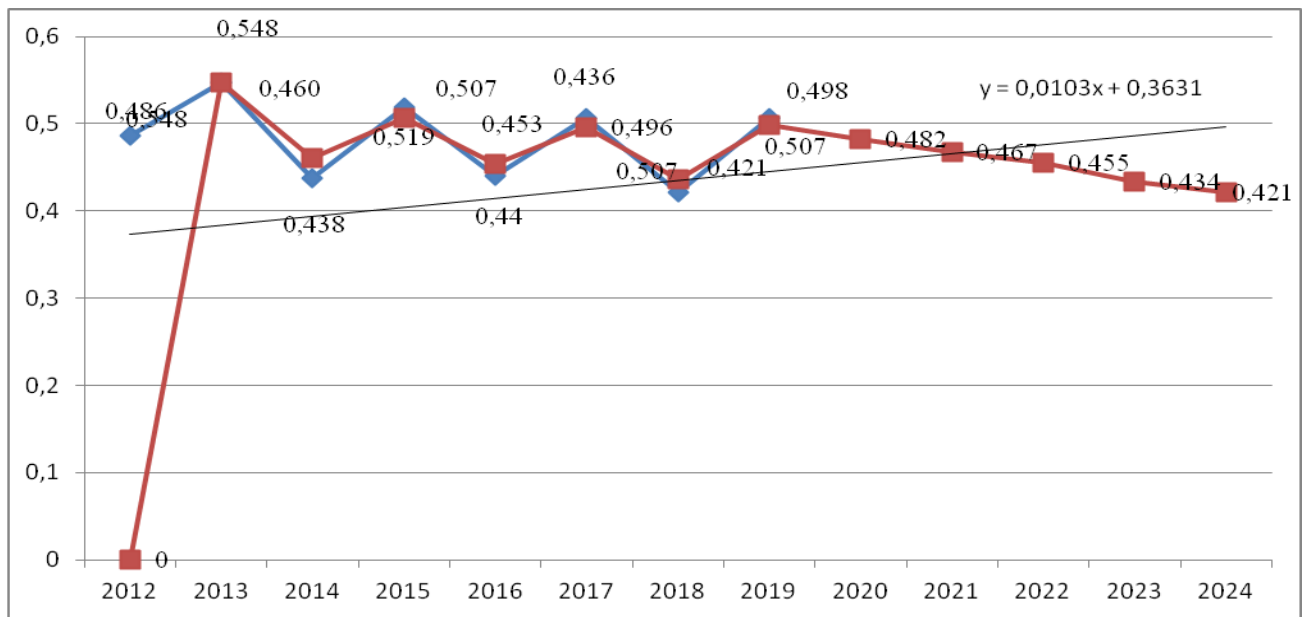


Рис. 3.18. Результати прогнозування за рівнем адаптивного потенціалу публічного акціонерного товариства «Дніпропетровський агрегатний завод» на 2012-2024 рр.

Результати прогнозування за рівнем адаптивного потенціалу промислових підприємств за 2012-2024 рр. методом експоненціального згладжування свідчать про зниження їх рівня, що негативно вплине на діяльність підприємств.

Відповідно, промисловим підприємствам при розробці стратегічно-орієнтованих платформ при формуванні адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновінгу необхідно використовувати ефективні засоби, інструменти та методи для покращення для залучення додаткового інвестування для досягнення цілей.

За результатами досліджень запропоновано алгоритм формування креативних стратегічно-орієнтованих платформ моделювання сучасної системи управління промисловими підприємствами (рис. 3.19).

Промислове підприємство в максимальному ступені повинно мобілізувати ресурси й розподілити їх так, щоб отримати найбільшу ефективність. Механізм використання креативних стратегічно-орієнтованих платформ моделювання сучасних систем управління промислового підприємства приводить їх у відповідність із здійснюваною антикризовою стратегією з використанням інструментів інновінгу.

До функціональних підрозділів, що здійснюють керівництво рухом ресурсів на промисловому підприємстві, повинні бути доведені нові креативно-інноваційні задачі. При цьому необхідно провести відповідну підготовчу роботу, щоб усунути опір з їх сторони і переконати в необхідності ефективної участі в здійсненні нової стратегії управління на засадах інновінгу.

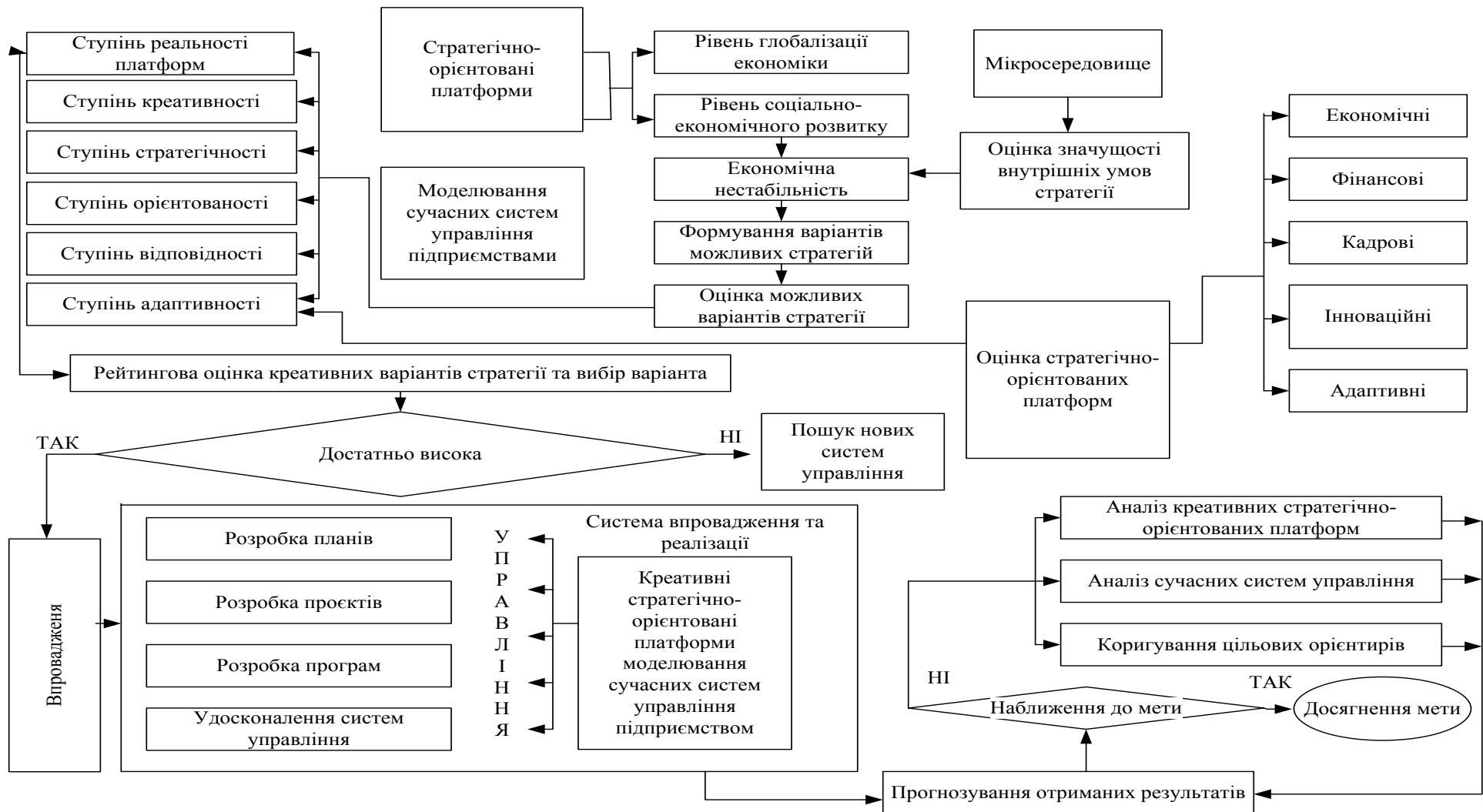


Рис. 3.19. Алгоритм формування креативних стратегічно-орієнтованих платформ моделювання сучасної системи управління промисловими підприємствами

На цьому етапі менеджери можуть порівняти те, що потрібно для реалізації креативно-орієнтованої стратегії, із тим, що промислове підприємство має на даний момент. Порівнюючи бажане із дійсним, менеджери можуть використовувати бальну систему оцінки розбіжностей. При проведенні порівняльного аналізу важливо виділити саме ті моменти, які можуть корінним чином вплинути на успіх промислового підприємства.

На стадії реалізації креативних стратегічно-орієнтованих платформ моделювання сучасних систем управління промисловим підприємством вище керівництво може переглянути план здійснення нової стратегії, якщо цього вимагають знову виникаючі обставини. Останнім етапом креативного моделювання стратегічного управління є оцінка і контроль виконання стратегії, який направлений на з'ясування того, якою мірою реалізація стратегії приводить до досягнення цілей промислового підприємства.

Реалізація етапів з розробки креативних стратегічно-орієнтованих платформ моделювання сучасних систем управління промисловими підприємствами, а також її доопрацювання та коригування, отримання інформації про сьогоднішнє і побудова прогнозів щодо майбутнього здійснюються за допомогою спеціальних методів управлінської стратегії, тобто способів досягнення її цілей і завдань, спрямованих на формування і розподіл існуючих ресурсів, забезпечення безпеки та підвищення якості діяльності підприємства.

За допомогою впровадження креативних стратегічно-орієнтованих платформ моделювання сучасних систем управління промисловими підприємствами можна сформулювати фінансово-управлінську стратегію, яка дозволить досягти поставлених цілей, домогтися переваги перед конкурентами, підвищити ринкову вартість підприємства.

Згідно з алгоритмом формування креативних стратегічно-орієнтованих платформ моделювання сучасних систем управління на діяльність промислового підприємства мають вплив макросередовище, мікросередовище та безпосереднє оточення.

Проаналізувавши показники впливу визначених факторів на діяльність промислового підприємства, необхідно сформулювати варіанти можливих управлінських стратегій, провести їх рейтингову оцінку (виявити ресурсні можливості, знайти потенціал підприємства). Після цього обрати відповідну стратегію, розроблену з урахуванням фінансових можливостей підприємства.

У ході реалізації стратегія повинна коригуватися і бути гнучкою залежно від ситуації з метою отримання найбільш позитивного результату. Обов'язково повинні контролюватися всі етапи реалізації стратегії, особливо в умовах кризи та постійної нестачі ресурсів.

Формування креативних стратегічно-орієнтованих платформ адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновінгу, які дозволяють корегувати систему

згідно зі змінами зовнішнього та внутрішнього середовища, знизити ризик втрат фінансової діяльності промислового підприємства. Ступінь ефективності реалізації управлінської стратегії залежить від правильності її розробки, повноти обліку і оцінки факторів, що впливають на діяльність промислового підприємства.

3.3. Концептуальні аспекти формування адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновінгу

Сучасні економічні умови для вітчизняних промислових підприємств характеризуються зростаючою економічною взаємозалежністю з іншими країнами, виникненням нових форм організації й управління з одночасним загостренням конкуренції як на зовнішньому ринку так і на внутрішньому. Сьогодні розвиток економічної системи супроводжується інноваційними процесами, які пов'язані із створенням і впровадженням у виробництво передових досягнень науки і техніки. Інноваційний розвиток сьогодні є єдино можливим напрямком, здатним вивести країну із кризового становища.

Розвиток економічної системи, що заснований на процесах інновінгу, має такі переваги, як «забезпечення економічного зростання без пропорційного збільшення споживання сировинних ресурсів, формування умов, за яких інвестування у творчий та науковий потенціал суспільства стає надзвичайно вигідним» [71, 250, 255].

Проте, промисловим підприємствам необхідно не тільки впровадження у виробництво передових досягнень науки і техніки, а змінювати й систему управління промисловим підприємством, так як у всьому світі зміни в організації виробництва і управлінській діяльності стали відбуватися прискореними темпами.

Сьогодні більшості промисловим підприємствам необхідним є відмовлення від традиційної системи управління підприємством, і проведення зміни ключових бізнес-процесів, структури і системи їх управління. Отже, актуалізується потреба застосування методів і інструментів активізації інновінгу в різних сферах діяльності промислових підприємств, посилюється значущість реінжинірингу як універсального інструменту інновінгу.

Методологія дослідження ґрунтується на використанні системного підходу, що полягає в комплексному дослідженні теоретичних і практичних аспектів реінжинірингу як інноваційної основи адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами.

Реінжиніринг як напрям реформування діяльності промислового підприємства, зародився на початку 90-х років XX сторіччя. Поступово розвиваючись, створюючи наукове та практичне підґрунтя, цей підхід

ставав дедалі популярніший, та сьогодні є невід’ємною складовою процесів формування адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновінгу.

Еволюція поняття «реінжиніринг» пройшла ряд суттєвих етапів – від розуміння його як підпроцесу реструктуризації, до виділення його як повноцінного самостійного антикризового інструменту, що неодноразово підтверджував свою ефективність на практиці.

На сучасному етапі розвитку економіки реінжиніринг об’єднав багато концепцій реформування діяльності промислових підприємств та методів управління бізнес-процесами.

Дослідження сутності поняття «реінжиніринг» показали, що існують різні підходи до його трактування. Один із підходів базується на перекладі слова «реінжиніринг», другий підхід, науковцями вважається «традиційним», і базується на визначенні Майкла Хаммера та Джемса Чампі.

В табл. 3.16 наведено підходи до трактування поняття «реінжиніринг» вітчизняними та зарубіжними науковцями.

Таблиця 3.16

Підходи до трактування поняття «реінжиніринг»

Автор	Сутність поняття	Функціональна змістовна характеристика
Великий економічний словник [37].	Реінжиніринг - це процес оздоровлення підприємств, фірм, компаній шляхом підйому інжинірингу на новий рівень; діяльність з модернізації раніше реалізованих технічних рішень на діючому об’єкті.	<i>Процес оздоровлення</i>
Б. Райзберг, Л. Лозовський, Е. Стародубцева [187]	Реінжиніринг - це процес модернізації раніше реалізованих технічних рішень, бізнес-процесів, які вдосконалюються шляхом заходів реструктуризації підприємства.	<i>Процес модернізації</i>
Майкл Хаммер Джеймс Чампі [191]	Реінжиніринг - це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів компанії для досягнення докорінних покращень в основних актуальних показниках її діяльності – вартість, послуги, якість, темпи»	<i>Фундаментальне переосмислення</i>
М. Робсон Ф. Уллах [184]	Реінжиніринг - це створення кардинально нових процесів на підприємстві без урахування використовуваних раніше	<i>Створення кардинально нових процесів</i>
Т. Давенпорта [215]	Реінжиніринг – це комплекс заходів щодо оптимізації та перепроєктування процесів усіх сфер діяльності підприємства.	<i>Комплекс заходів</i>
С. Рубцов [184]	Реінжиніринг бізнес-процесів – це один з бізнес-процесів організації».	<i>Бізнес-процес</i>
Є. Андрушак [13]	Реінжиніринг - це один із механізмів реструктуризації.	<i>Механізм реструктуризації</i>
С. Валдайцев [49].	Реінжиніринг – це спеціальна процедура, що передує, в обов'язковому порядку, процедурам фінансової реструктуризації і реорганізації.	<i>Спеціальна процедура</i>

Отже, аналіз наведених підходів щодо трактування поняття «реінжиніринг» показує, що кожен із авторів зазначене поняття розглядає відповідно до пріоритетного напрямку свого дослідження та в залежності від застосування в окремих сферах економіки.

Слід зазначити, що є автори Є. Андрушак та С. Валдайцев, які ототожнюють поняття «реструктуризація», «реформування», «реорганізація» та «реінжиніринг».

Проте в науковій літературі відсутній єдиний підхід щодо сутності цих понять і частіше науковці пов'язують ці поняття, які є близькими за змістом термінами із кардинальними змінами на промисловому підприємстві. Причому дослідження показали, що реінжиніринг трактується в процесному аспекті та обмежується бізнес-процесами.

Проведене дослідження дає змогу запропонувати авторське визначення поняттю «реінжиніринг», а саме: реінжиніринг як важливий інструмент інновіngu, що направлений на розвиток діяльності підприємства, який передбачає радикальну реконструкцію системи управління підприємством, що призведе до стрімкого зростання конкурентоспроможності підприємства.

На основі декількох підходів до визначення поняття реінжинірингу у сучасних наукових доробках його класифікують залежно від масштабів проведення, від ситуації та за предметом запланованих змін. На рис. 3.20 наведено види реінжинірингу.

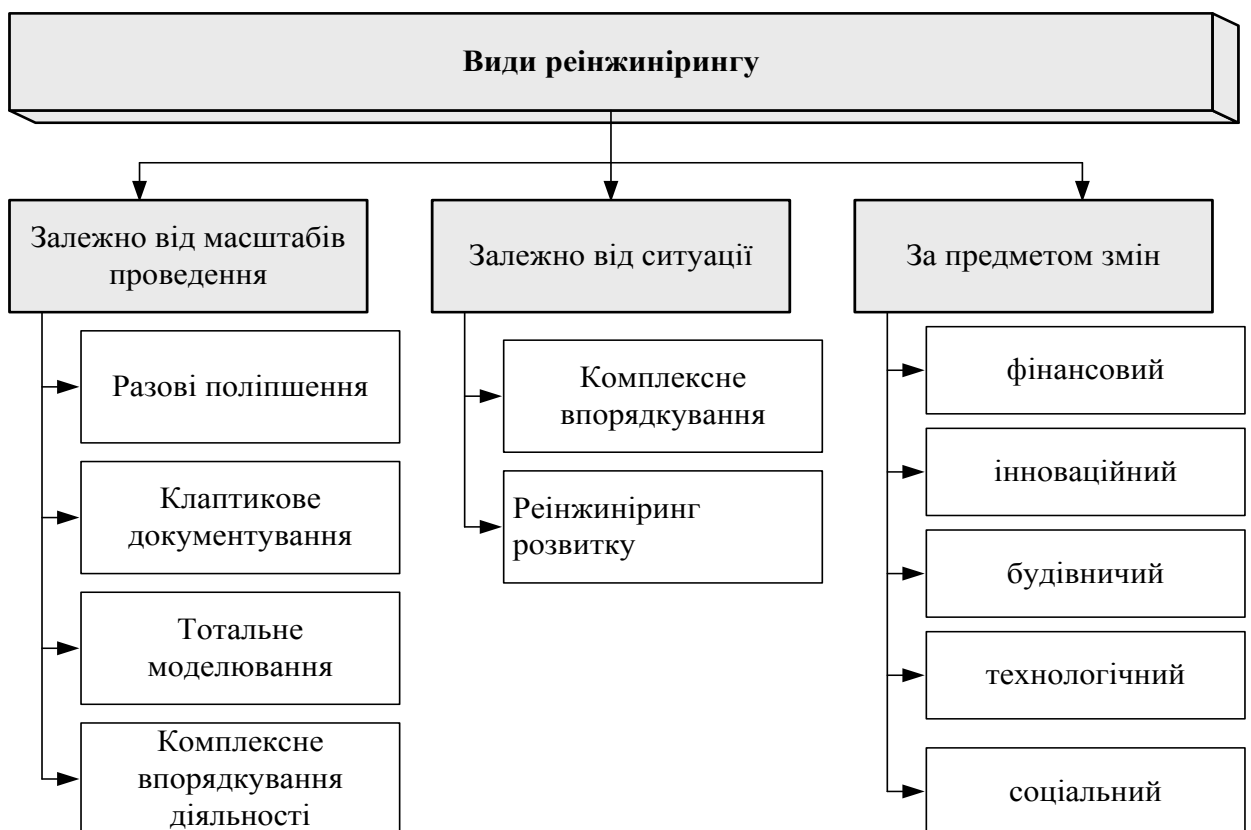


Рис. 3.20. Види реінжинірингу

Сучасні науковці пропонують використовувати революційний реінжиніринг лише в умовах кризи, коли бізнес-процеси є абсолютно неефективними, а промислове підприємство знаходиться на межі банкрутства.

Еволюційний реінжиніринг впливає із більш «помірного» бачення Т. Девенпорта [215], який пропонував аналізувати існуючі процеси та покращувати їх. Цей підхід пропонується використовувати для промислових підприємств, які мають більш менш стабільне положення на ринку, але прагнуть його покращити. Отже, реінжиніринг кризовий і реінжиніринг розвитку між собою суттєво відрізняються.

Реінжиніринг має певні властивості до яких відносять: відмову від існуючих правил і підходів і початок ділового процесу з нуля; нехтування діючими системами, структурами і процедурами промислового підприємства і радикальна зміна методів ведення фінансово-господарської діяльності; приведення до значних змін показників їх діяльності.

Слід зауважити, що не завжди проекти з реінжинірингу закінчуються з очікуваним позитивним ефектом. Необхідно виділити причини невдач проведення реінжинірингу:

- спроба поліпшити існуючий процес, а не перебудувати його, оскільки не всі промислові підприємства можуть прийняти радикальну перебудову;

- несвоєчасність початку проведення реінжинірингу;

- перенесення акценту на технологічну складову здійснення реінжинірингу на шкоду іншим складовим діяльності промислового підприємства;

- відсутність системного підходу впровадження проєкту з реінжинірингу;

- помилкові оцінки передбачуваної ефективності проєктів з реінжинірингу, рівня корпоративної культури, відсутність послідовності освоєння новації, недостатнє ресурсне забезпечення процесу інновінгу та інше.

Відповідно до системного підходу в управлінні промисловими підприємствами необхідно враховувати впливи і взаємодії як ендогенних так і екзогенних факторів, які впливають прямо чи опосередковано на їх діяльність. При цьому промислове підприємство необхідно розглядати як відкриту систему, з сукупністю взаємозалежних елементів (персонал, структура, завдання і технології), які орієнтовані на досягнення різних цілей в умовах зростаючої економічної взаємозалежності з іншими країнами, виникненням нових форм організації й управління з одночасним загостренням конкуренції як на зовнішньому так і на внутрішньому ринках.

Сучасні методології проведення реінжинірингу базуються як на теоретичному обґрунтуванні, запропонованому зарубіжними та вітчизняними науковцями, так і на практичному досвіді іноземних підприємств, що впроваджували інноваційні технології реінжинірингу в свою діяльність.

Методологія Хаммера-Чампі акцентує увагу на бізнес-процесах, що орієнтовані на створення цінності для клієнта [191]. Методологія Давенпорта передбачає розгляд і тих бізнес-процесів, які не прив'язані до клієнта [25]. Методологія Манганеллі - Клайна зумовлює взаємозв'язок бізнес-процесів із стратегічними цілями компанії [255]. Методологія «Кодак» зосереджує увагу на практичному впровадженні реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві [255]. Вітчизняні вчені А. Череп, К. Потопа, О. Ткаченко приділяють увагу дослідженню реінжинірингу внутрішніх бізнес-процесів з урахуванням кадрової, ресурсної, організаційної політики підприємства [250]. Л. Таранюк пропонує звернутись до так званого Х-інжинірингу, який акцентує увагу на зовнішніх бізнес-процесах підприємства та обіцянках, що були дані клієнтам [250].

Усі вищеназвані методології розкривають різні грані поняття реінжинірингу та відображають його еволюційний шлях. Наразі використання тієї чи іншої методології залежить від ситуації на промисловому підприємстві, а також умов економічного, соціального та політичного середовища, що його оточують.

Оптимізація і реінжиніринг бізнес-процесів - це управлінські методи, які мають однакову мету: поліпшення результатів роботи.

Реінжиніринг - починається зверху і поширюється на найдрібніші деталі в діяльності промислових підприємств. Це відрізняє метод від інших, де все поліпшення проводиться шляхом регулярних змін процесів діяльності промислових підприємств.

Реінжиніринг працює, коли промислове підприємство збирається переоцінити свої погляди на бізнес, реформувати процеси повністю, стандартизувати дії чи спростити їх. Оптимізація необхідна, якщо є бажання переглянути тільки декілька елементів бізнес-процесу.

Не виключено, що при налагодженні одного процесу виявляться і інші проблеми. І керівництво промислового підприємства вирішить, що все ж необхідно використовувати реінжиніринг для удосконалення їх діяльності. Коли цей метод був вперше розроблений, одним з основних результатів було скорочення чисельності персоналу на промисловому підприємстві. У той час це було пов'язано насамперед з впровадженням інформаційних технологій, які раніше їх не використовували. Автоматизація процесів призвела до зменшення потреби працівників для їх виконання технологічних операцій в процесі діяльності на промислових підприємствах.

В даний час проєкт реінжинірингу бізнесу передбачає, що сучасні технології вже використовуються на промислових підприємствах, але їх необхідно оновити або удосконалити.

Результати використання технології реінжинірингу полягають у:

підвищенні ефективності діяльності промислових підприємств (для цього визначають основні завдання діяльності промислового підприємства і виявляють неефективні або несучасні бізнес-процеси);

загальне зниження витрат (за рахунок не скорочення роботи або штату, а через удосконалення процесів);
залучення персоналу у вирішення справ промислового підприємства;
зменшення витрат часу на виконання бізнес-процесів;
зростання бізнесу - поліпшення позиції промислового підприємства з радикальними покращеннями.

Таких результатів можна досягти тільки шляхом повної трансформації діяльності промислового підприємства.

Основні етапи реінжинірингу бізнесу.

Для проведення процедури реінжинірингу немає універсальної основи, яка поетапно скеровує діяльність промислового підприємства. Це пов'язано з унікальною природою кожного промислового підприємства та їх проблемами, підходами до клієнтів тощо. Консультанти з керівництва бізнес-процесами використовують власні напрацювання, засновані на особистому досвіді. Методи адаптуються до конкретного промислового підприємства. Вітчизняним промисловим підприємствам рекомендується використовувати комплексний підхід, який враховує як вдосконалення процесів, так і інновації.

Етапи впровадження реінжинірингу бізнес-процесів на промисловому підприємстві як інструменту інновіingu наведено на рис. 3.21.

При зміні бізнес-процесів є можливість використовувати інші методології по типу реінжинірингу, які пов'язані з вирішеннями проблем трансформації бізнесу.

Загальне управління якістю (Total Quality Management (TQM)) [250, 255]: попередник всіх методів, пов'язаних із вдосконаленням процесів. Це підхід до формування системи управління, який стосується продуктивності і поліпшенню для збільшення задоволеності споживачів. Управління якістю та реінжиніринг пов'язані з підвищенням ефективності діяльності промислових підприємств. Однак, якщо TQM фокусується на постійному поліпшенні, реінжиніринг орієнтований на разові інновації продукту. Найбільша відмінність в тому, що реінжиніринг бізнес-процесів - це метод, який швидко змінює стан справ, а управління якістю направлено на постійні поліпшення з плином часу.

Мета методу «Шість сигм» [250, 255] полягає у формуванні безпомилкового бізнес-процесу. Метод «Шість сигм», як і реінжиніринг, виявляє та виправляє недоліки в діяльності промислового підприємства. Проте «Шість сигм» використовує метод «вирівняти і підтримувати» з кроками для визначення основних причин і не повністю перепроєктує процес.

Lean-система («бережливе виробництво») [250, 255] заснована на ідеї усунення відходів. Після аналізу процесів все зайві рівні управління усуваються, підтримуються тільки процеси, спрямовані на досягнення результату. Метод схожий на реінжиніринг бізнес-процесів, це швидке оновлення промислового підприємства. Однак Lean-система просто зводить нанівець те, що не працює, не намагаючись це виправити, в порівнянні з реінжинірингом.



Рис. 3.21. Етапи впровадження реінжинірингу бізнес-процесів на промисловому підприємстві як інструменту інновінгу

Отже, реінжиніринг є основою реконструкції адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновінгу.

З огляду на вимоги системного і процесного підходів, будь-які зміни, з точки зору діяльності промислового підприємства як цілісної системи, є процесами. Процес - це форма динамічного стану системи. Останнім часом ідея структуризації процесів отримала інтенсивний розвиток. Цьому сприяло створення серії міжнародних стандартів по опису процесів. У відповідності зі стандартами серії ISO 9000 будь-яка робота на промисловому підприємстві являє собою процес.

Будь-який процес може бути описаний через систему показників. Результатом процесу можуть бути перетворення елементів системи або всієї системи в цілому. Зміни як результат процесів можна класифікувати як: зовнішні і внутрішні; кількісні та якісні; екстенсивні і інтенсивні; еволюційні і революційні; конструктивні і деструктивні; традиційні та інноваційні.

Процес організаційних змін можна представити як перехід системи з одного стану в інший, причому ці зміни відбуваються в часі. Для проектування майбутнього бажаного стану промислового підприємства необхідно знати чим обумовлено його поточний стан; які зовнішні чинники, що впливають на цей стан; яким чином проявляється цей вплив: позитивно чи негативно, щодо цілей здійснення змін; як будуть впливати ці фактори в планованому періоді і чи зможе менеджмент організації управляти цим впливом.

Для конкретного планування необхідна повна, своєчасна і достовірна інформація. Але чим більше горизонт планування, тим вище невизначеність інформації. Висока невизначеність знижує якість планування, і в підсумку результатом може бути тільки прогноз, що відображає майбутній ймовірний стан системи. В рамках процесного підходу промислового підприємства розглядається як сукупність певним чином пов'язаних поміж собою процесів.

Основними процесами є цілепокладання і управління. Цілепокладання дозволяє задати напрямок процесам управління. Управління в цій ситуації є сполучною процесом. Як будь-який процес, управління регулюється такими принципами: спрямованість, результативність, ефективність, сприйнятливість, інформативність, надійність, активність; оперативність, адаптивність; гнучкість, паралельність, ритмічність, синхронність.

Промислове підприємство як система являє собою певну мету послідовність процесів і підпроцесів.

Серед принципів реконструкції процесів виділяють концептуалізацію, алгоритмізацію, нормалізацію, систематизацію, класифікацію, концентрацію, спеціалізацію, стандартизацію, уніфікацію, персоніфікацію і регламентації. Науково обґрунтована реконструкція процесів передбачає чітку регламентацію, тобто визначення чіткого порядку функціонування.

Управління системою вимагає усвідомлення взаємозв'язків і взаємозалежностей між її елементами. Слід зазначити, що чим більше взаємозалежність між підпроцесами, тим більша потреба в їх координації. Основне завдання управління полягає в оптимізації всієї системи. Відповідно до вимог закону взаємодії система здатна на виході приносити максимальний результат лише в тому випадку, коли всі елементи системи врівноважені.

У ситуації, коли змінюються цілі промислового підприємства потрібно змінити і самі процеси, і їх структуру. Нездатність управлінців розуміти і розпізнавати взаємозалежності між елементами системи є основною причиною невдалого реінжинірингу. Для поліпшення якості управління слід використовувати знання з теорії хаосу і, попереджаючи хаос, формувати порядок в системі.

У випадках виняткової складності вирішення проблеми, її новизни, відсутності доступної інформації, неможливості використання математичної

формалізації процесу прийняття рішення, необхідно звертатися до рекомендацій фахівців, які володіють даною проблемою, тобто до експертів. Вирішення проблеми, аргументація, формування кількісних оцінок і обробка останніх формальними методами називаються методом експертної оцінки.

Експерти (від латинського «expertus» – досвідчений) – це особи, які мають знання в певному напрямі, здатні висловити аргументовану думку [71, 177, 179, 250, 255].

Процедура отримання оцінок від експертів називається експертизою.

Метод експертних оцінок включає наступні складові [71, 177, 179, 250, 255]:

інтуїтивно-логічний аналіз завдання (ґрунтується на логічному мисленні і інтуїції експертів, заснований на їх знаннях і практичному досвіді та потребує високого рівня вимог, що пред'являються до експертів);

вирішення завдань та формування кількісних або якісних оцінок (ця процедура є завершальною частиною роботи експертів, а саме, формується рішення з даної проблеми і визначається оцінка очікуваних результатів);

обробка результатів прийнятого рішення (отримані від експертів оцінки мають бути оброблені з метою отримання підсумкової оцінки проблеми; залежно від поставленого завдання змінюється кількість виконуваних на цьому етапі розрахункових та логічних процедур для забезпечення оперативності і мінімізації помилок на цьому етапі доцільне використання обчислювальної техніки).

В умовах неповної і недостовірної інформації методи експертних оцінок дають цілком ефективні результати. Сфера застосування методу експертної оцінки розширюється, що пов'язано з прискоренням науково-технічного прогресу, появою нових проблем організаційного, технічного, економічного, соціально-психологічного аспекту .

Використовують метод експертних оцінок у випадках: вибору варіантів технічного і соціально-економічного розвитку промислового підприємства, відбору проектів під час проведення тендерів, відбору заявок на отримання грантів і розробку наукових тем, формування тематики НДР і ДКР, визначення стратегічних цілей промислового підприємства тощо.

Для вирішення таких завдань можуть використовуватися різні форми проведення експертної оцінки: дискусія, анкетування, інтерв'ювання, «мозковий штурм», нарада, ділова гра та ін., або ці форми використовуються комплексно [71, 177, 179, 250, 255].

Однією з найбільш перспективних форм проведення експертного оцінювання вважається метод Делфі [71, 177, 179, 250, 255].

Метод Делфі – це сукупність процедур, які виконуються в певній послідовності з метою формування групової думки про проблему, що характеризується недостатністю інформації, для використання інших методів [71, 177, 179, 255].

У наступних турах експерти аргументують свої відповіді. Таким чином, в наступних турах експерти можуть переглянути свої первинні відповіді. Від туру до туру відповіді експертів набувають стійкішого характеру і врешті-

решт перестають змінюватися, що служить підставою для припинення опитувань.

Якість отримуваних експертних оцінок значною мірою визначається підготовкою експертизи, а також використаними методами обробки інформації, що отримується від експертів.

Єдині правила підготовки і проведення експертизи відсутні. Проте можна виділити основні етапи її підготовки і проведення, до яких належать: формулювання мети експертного аналізу, формування групи організаторів експертизи, розробка процедур проведення експертної оцінки, добір експертів, отримання експертних оцінок, обробка результатів опитування і аналіз отриманих даних, визначення ступеня досягнення мети експертизи. Найбільший інтерес представляють три етапи: отримання експертних оцінок, обробка результатів опитування і аналіз отриманих даних [71, 177, 179, 250, 255].

Доцільне використання інформації, що отримується від експертів, можливе за умови перетворення її на форму, зручну для подальшого аналізу та має бути спрямована на підготовку ефективного рішення таких завдань, які не можуть бути описані математично.

Протягом проведення експертного оцінювання можуть виникати перешкоди, головна з яких полягає в тому, що крім явищ, об'єктів, чинників, стан яких може бути виражений кількісно, доводиться оцінювати і якісні чинники, визначення рівня яких не представляється можливим. Обсяг інформації, яка не піддається кількісному виміру, необхідно представити у вигляді непрямих оцінок [71, 177, 179, 250, 255].

Якщо експерт здатний порівняти і оцінити будь-які об'єкти, явища, чинники, варіанти дій, приписавши кожному з них будь-яке число, то це свідчить про те, що він має певну систему переваг.

Залежно від того, за якою шкалою задані ці переваги, експертні оцінки містять більший або менший об'єм інформації і мають різну здатність до математичної формалізації.

Шкала – це інструмент (прийнята система правил) оцінки (виміри) будь-яких об'єктів або явищ [71, 177, 179, 250, 255].

В процесі дослідження використано ранжирування із метою проведення оцінки ступеня впливу складових ступеня адаптивного потенціалу промислових підприємств на формування адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновінгу, це надало можливість обрати з досліджуваної сукупності чинників найбільш суттєвий. Оцінка ступеня впливу складових ступеня адаптивного потенціалу промислових підприємств на формування адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновінгу наведена в табл. 3.17.

Таблиця 3.17

Оцінка ступеня впливу складових ступеня адаптивного потенціалу промислових підприємств на формування адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновінгу

Інтегральний показник складової	Умовне позначення інтегрального показника	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Сума рангів	Відхилення від середньої суми	Квадрат відхилення	Середн оцінка	Вагомий коефіцієнт
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Інтегральний показник кадрово-мотиваційної складової	KV	10	9	9	10	9	10	10	9	9	9	94	24	576	9,4	0,13
Інтегральний показник фінансово-безпекової складової	FB	9	10	10	9	10	9	9	10	10	10	96	26	676	9,6	0,14
Інтегральний показник інноваційно-ефективної складової	IE	10	10	9	9	9	10	10	9	9	10	95	25	625	9,5	0,14
Інтегральний показник інвестиційно-ризикової складової	IR	9	8	9	9	9	8	9	8	8	8	85	15	225	8,5	0,12
Інтегральний показник витратно-матеріальної складової	VM	6	6	7	7	6	6	6	7	6	7	64	-6	36	6,4	0,09
Інтегральний показник науково-перспективно-унікальної складової	NPU	5	6	5	6	6	5	5	6	5	6	55	-15	225	5,5	0,08
Інтегральний показник управлінсько-організаційної складової	UO	8	8	7	8	7	8	8	7	8	7	76	6	36	7,6	0,11
Інтегральний показник виробничо-результативної складової	VR	10	10	9	9	10	10	9	9	10	10	96	26	676	9,6	0,14
Інтегральний показник маркетингово-консультаційної складової	MK	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	34	-36	1296	3,4	0,05
Всього												-	-	4371	69,5	1

В експертній оцінці ступеня впливу складових ступеня адаптивного потенціалу промислових підприємств на формування адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновінгу приймала група фахівців з даного напрямку. Група експертів оцінила складові розвитку промислових підприємств приймаємо x_j – оцінка j -го експерту, $j = \overline{1, m}$,

де m – число експертів.

Для формування загальної оцінки групи експертів найчастіше всього використовуються середні величини.

Використовуючи точкову оцінку для групи експертів, розраховуємо середнє арифметичне:

$$\overline{x_e} = \frac{\sum_{j=1}^m X_j}{m}, \quad (3.1)$$

Коли необхідно визначити узгодженість у ранжуванні більшої (більш двох) кількості експертів, розраховується коефіцієнт конкордації – загальний коефіцієнт рангової кореляції для групи, який складається з m експертів:

$$W = \frac{12 \cdot S}{m^2 \cdot (n^3 - n)}, \quad (3.2)$$

$$\text{где } S = \sum_{i=1}^n \left(\sum_{j=1}^m x_{ij} - \frac{1}{2} m(n+1) \right)^2, \quad (3.3)$$

де n – кількість показників;

m – число експертів.

Розраховане в дужках являє собою середню суму рангів, отриманих i -ми складовими від експертів.

Діапазон коефіцієнту конкордації W змінюється в діапазоні від 0 до 1. У випадку коли коефіцієнт конкордації дорівнює одиниці це означає, що всі експерти присвоїли об'єктам однакові ранги. Чим ближче значення коефіцієнту до нуля, тим менш узгодженими є оцінки експертів.

$$W = \frac{12 \cdot 4371}{10^2 \cdot (9^3 - 9)} = 0,73$$

Результати розрахунків свідчать про те, що метод експертної оцінки є достатньо достовірним, оскільки результати розрахунку коефіцієнту конкордації свідчать про високий ступінь узгодженості між експертами, який дорівнює 0,73, його результати можна використовувати в практичній

діяльності промислових підприємств при визначенні рівня значущості складових ступеня адаптивного потенціалу промислових підприємств на формування адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновінгу (табл. 3.18).

Таблиця 3.18

**Рівень значущості складових ступеня адаптивного потенціалу
промислових підприємств на формування адаптивно-орієнтованої
системи управління промисловими підприємствами на засадах
інновінгу***

Складова	Умовне позначення інтегрального показника	Коефіцієнт вагомості	Ранг	Рівень значущості
1	2	3	4	5
Інтегральний показник кадрово-мотиваційної складової	KV	0,13	II	СРК
Інтегральний показник фінансово-безпекової складової	FB	0,14	I	ВРК
Інтегральний показник інноваційно-ефективної складової	IE	0,14	I	ВРК
Інтегральний показник інвестиційно-ризикової складової	IR	0,12	II	СРК
Інтегральний показник витратно-матеріальної складової	VM	0,09	III	НРК
Інтегральний показник науково-перспективно-унікальної складової	NPU	0,08	III	НРК
Інтегральний показник управлінсько-організаційної складової	UO	0,11	II	СРК
Інтегральний показник виробничо-результативної складової	VR	0,14	I	ВРК
Інтегральний показник маркетингово-консультативної складової	MK	0,05	III	НРК
Всього	-	1	-	-

*Примітка. Рівень значущості можна ранжувати за шкалою (НРК - низький рівень коефіцієнту; СРК - середній рівень коефіцієнту; ВРК - високий рівень коефіцієнту).

Отже, за результатами проведеного методу експертних оцінок складових ступеня адаптивного потенціалу промислових підприємств на формування адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновінгу (рис. 3.22), можна зробити висновок, що за рівнем значущості можна ранжувати за шкалою (низький рівень

коефіцієнту (НРК) – 0 до 0,11; середній рівень коефіцієнту (СРК) – 0,11 до 0,13; високий рівень коефіцієнту (ВРК) – 0,14 до 0,2):

показники, що мають високий рівень коефіцієнту вагомості: фінансово-безпекова складова, інноваційно-ефективна складова та виробничо-результативна складова;

показники, що мають середній рівень коефіцієнту вагомості: кадрово-мотиваційна складова, інвестиційно-ризикова складова та управлінсько-організаційна складова;

показники, що мають низький рівень коефіцієнту вагомості: витратно-матеріальна складова; науково-перспективно-унікальна складова; маркетингово-консультативна складова.

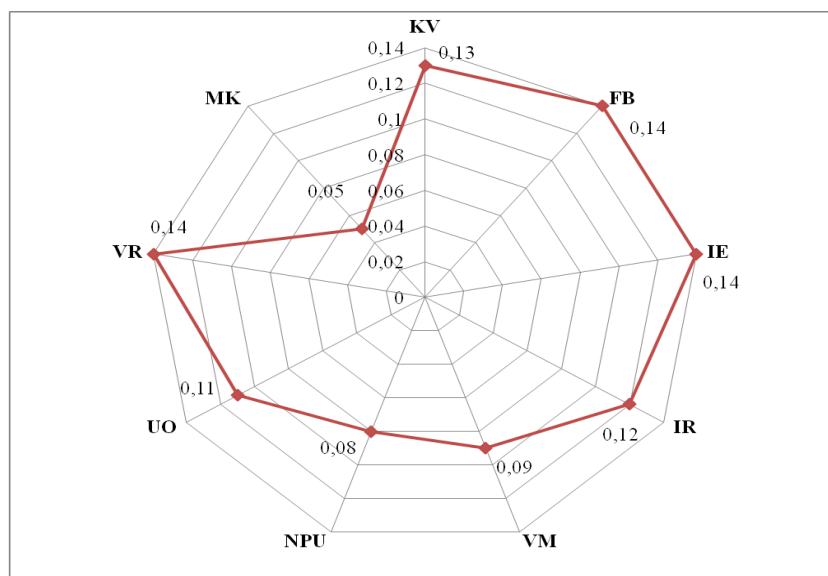


Рис. 3.22. Рівень значущості складових ступеня адаптивного потенціалу промислових підприємств на формування адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновінгу

З метою ідентифікації статистичної значущості розрахованого коефіцієнта конкордації використано χ^2 критерій Пірсона (оцінює значимість відмінностей між фактичною кількістю випадків або якісних характеристик вибірки, що потрапляють в кожну категорію, і теоретичним кількістю, яка очікується в досліджуваних групах при справедливості нульової гіпотези), що розраховується за формулою (5.5):

$$\chi^2 = m \cdot (n - 1) \cdot W \quad (3.4)$$

Одержано наступні результати:

$$\chi^2 = 10 \cdot (9 - 1) \cdot 0,73 = 58,4$$

Табличне значення критичних точок розподілу χ^2 критерію Пірсона для рівня значущості $\alpha=0,05$ за шести ступенів вільності становить 12,592, що значно менше за розраховане значення.

Але, не зважаючи на це, можна стверджувати, що кожна зі складових є важливою частиною у формуванні загального показника адаптивного потенціалу промислових підприємств на формування адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновінгу. Відповідно, на кожному з етапів функціонування промислових підприємств виникають проблеми, які потребують формування адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновінгу.

Радикальні зміни від централізації до ринкових відносин стали початком перетворень для вітчизняних промислових підприємств. Кожне промислове підприємство ставить за мету отримання постійного прибутку в довгостроковій перспективі. Однак в ринкових умовах виникають проблеми ендогенного та екзогенного характеру, які негативно впливають на їх розвиток, відповідно, це і вимагає використання інструментів інновінгу.

Управлінська діяльність має будуватися на прогнозах, які дозволяють передавати зміст процесу іншим учасникам. Реінжиніринг системи управління промисловим підприємством в першу чергу торкається зміни його стратегії.

Використання стандартних способів опису процесів, підтримка організаційного моделювання системою сучасних інформаційних технологій дозволяє розробити технологію розробки організаційних змін. Одним з найважливіших напрямків організаційних змін є зміна організаційної структури. Програма змін відображає: які елементи системи слід посилити; від яких елементів слід позбутися; що і як можна об'єднати; які процеси повинні протікати послідовно, які паралельно; що в підсумку дозволить перерозподілити ресурси організації, персональну відповідальність учасників процесу, скоротити або збільшити чисельність виконавців, оптимізувати витрачання всіх ресурсів.

Зміни в структурі неминуче тягнуть за собою зміни в організаційній культурі. Організаційна структура повинна сприяти досягненню стратегічних цілей при оптимальному використанні ресурсів організації, між цими елементами системи існує найтісніший взаємозв'язок. При зміні одного елемента необхідно провести зміни в іншому. Для підтримки стратегічних цілей необхідні зміни на рівні бізнес-процесів.

Проектування нової системи бізнес-процесів і їх взаємозв'язків найбільш трудомісткий процес. Програма змін будується на основі дотримання принципів процесу реалізації і раціоналізації процесів. При проектуванні бізнес-процесів широко використовуються методи мережевого моделювання.

Зміни в бізнес-процесах повинні підтримуватися відповідною інформацією про стан окремих функцій управління. Потреби організаційного моделювання зажадали вдосконалення системи інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень. На рис. 3.23 наведено концептуальний базис реінжинірингу як інноваційної основи реконструкції системи управління промисловим підприємством.

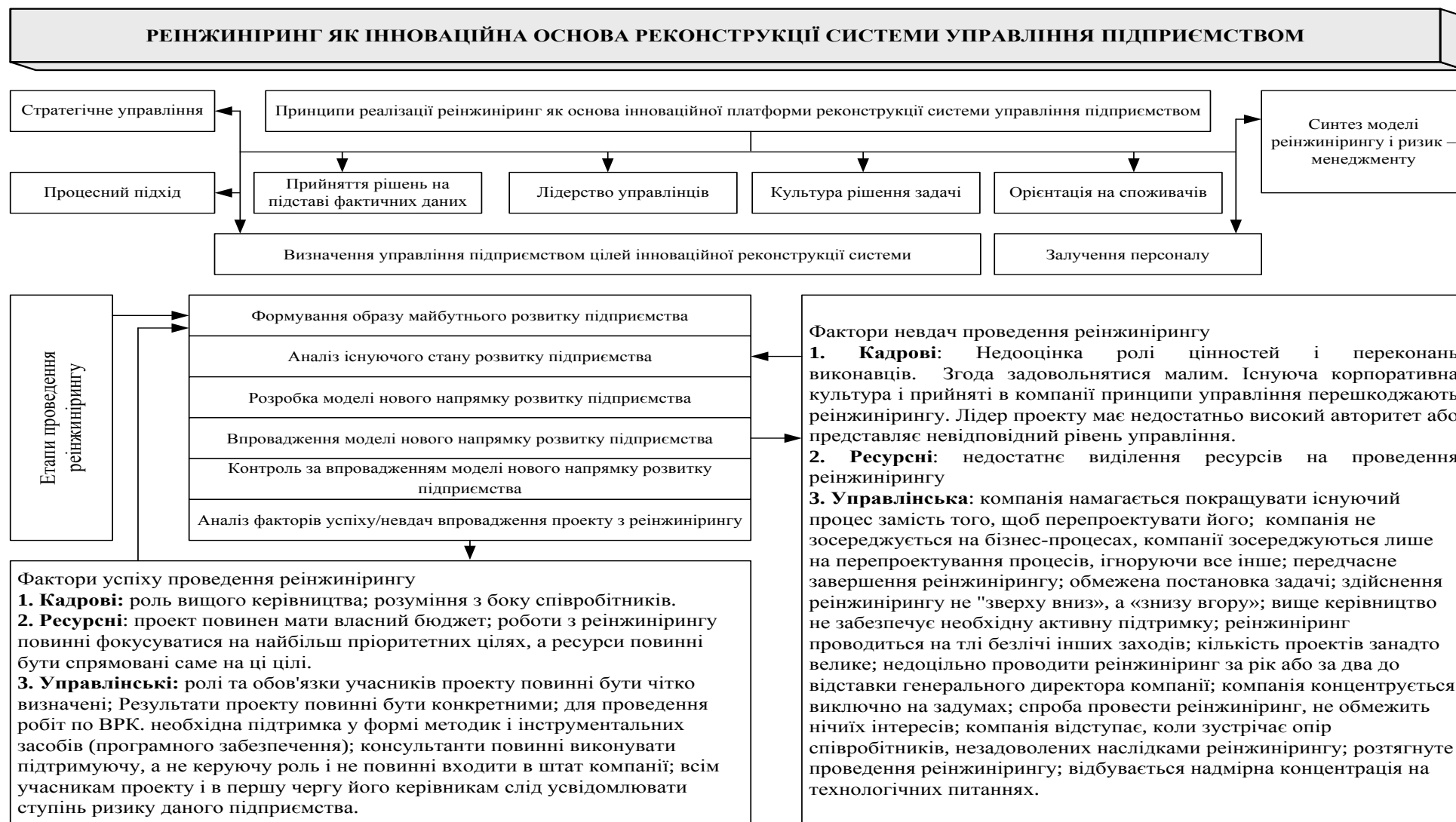


Рис. 3.23. Концептуальний базис системи реінжинірингу як інноваційної основи реконструкції системи управління промисловим підприємством

Наведений концептуальний базис реінжинірингу як інноваційної основи реконструкції системи управління підприємством містить в собі принципи на яких базується реінжиніринг як інноваційна основа реконструкція системи управління промисловим підприємством та основні етапи здійснення реінжинірингу.

Так, на першому етапі формується образ майбутнього розвитку промислового підприємства. Створення майбутнього образу розвитку промислового підприємства здійснюється в межах розробки стратегії, його головних орієнтирів і способів їх досягнення.

На другому етапі ретельно аналізується дійсний стан розвитку промислового підприємства. На цьому етапі відтворюється порядок дій, робіт, за допомогою яких підприємство досягає свої цілі. Здійснюється деталізований опис і документування вирішальних операцій підприємства, оцінюється їх ефективність.

На третьому етапі розробляється модель нового напрямку розвитку промислового підприємства. Для створення моделі здійснюються наступні дії: реконструювання вибраних господарських процесів; визначаються нові функції персоналу; формуються інформаційні системи, необхідні для здійснення реінжинірингу; позначається оснащення і програмне забезпечення, формується спеціалізована інформаційна система; здійснюється попереднє застосування нової моделі в обмеженому масштабі.

На четвертому етапі відбувається впровадження моделі нового напрямку розвитку промислового підприємства в його реальну господарську діяльність. Після впровадження необхідно здійснювати постійний контроль за впровадженням моделі нового напрямку розвитку промислового підприємства та проводити аналіз факторів успіху/невдач впровадження проекту з реінжинірингу

На сьогодні реінжиніринг як основа інноваційної платформи реконструкції системи управління промисловим підприємством - необхідна умова виживання компаній в умовах конкурентного ринку.

Управління - це об'єднання різних бізнес-процесів таким чином, щоб підприємство досягло поставлених цілей. Необхідність реінжинірингу зумовлена високою динамічністю сучасного ділового світу. Зростання конкуренції призвело до зростання ролі споживача, споживач на ринку має велику можливість вибору, в результаті виробник повинен постійно пристосовуватися до постійних змін в попиті споживача. Рішенням даної проблеми є зміна принципів організації та перехід до орієнтації на процеси.

Реінжиніринг як основа інноваційної платформи реконструкції системи управління промисловим підприємством передбачає цілісне і системне моделювання і принципово змінює інформаційні потоки підприємства, в результаті спрощується організаційна структура, перерозподіляються ресурси, оптимізуються витрати окремих ресурсів, скорочуються терміни реалізації продукції, підвищується якість обслуговування, поліпшується імідж підприємства.

Найбільш виграшними є проекти з розширення діяльності промислового підприємства, оскільки не викликають значного опору з боку виконавців. Керівництво промислового підприємства має бути готове до ризику, як правило, реінжиніринг проводять успішні підприємства з метою подальшого поліпшення якості і підвищення конкурентоспроможності. В процесі реінжинірингу можливе об'єднання кількох робочих процедур; розширення кола повноважень співробітників з одночасним підвищенням рівня відповідальності.

Сьогодення формує нові вимоги до світової спільноти, яке приступило до третього етапу глобалізації, а саме - цифровий трансформації суспільства, в першу чергу, під впливом великого приросту транскордонних даних. Під цифровий трансформацією економіки розуміється прояв якісних, революційних змін, які полягають не тільки в цифрових перетвореннях окремих процесів, а й в принциповій зміні структури економіки, в перенесенні центрів створення доданої вартості в сферу вибудовування цифрових ресурсів і наскрізних цифрових процесів [71, 250, 255].

Новий етап глобалізації настав у зв'язку з ростом масштабів транскордонних цифрових операцій завдяки віртуальним товарам і послугам. Процеси виробництва, розподілу, обміну та споживання інформації набувають все більшого значення в порівнянні з іншими видами господарської та економічної діяльності, посилюючи віртуалізацію економіки і породжуючи нову форму організації економічних відносин - цифрову економіку.

Розвиток науково-технічної революції і прогресивних технологій в інформаційно-комп'ютерних областях, процеси глобалізації світової економіки, посилення конкуренції на світових ринках, а також запущений механізм імпортозаміщення, - все це призвело до формування і становлення цифрової економіки.

Цифрова економіка як об'єктивний процес розвитку економічних відносин в умовах науково-технічного прогресу є інституційні категорії в економіці, засновані на інформаційно-комунікаційних технологіях і спрямовані на підвищення добробуту і якості життя населення, що сприяє економічній безпеці країни.

Цифрова економіка відкриває великі можливості для обміну інформацією, освіти, прозорого ведення бізнесу, міжнародного співробітництва та характеризується високими темпами зростання, швидким впровадженням інновацій і широким застосуванням в інших економічних секторах. Вона стає все більш важливою рушійною силою сталого економічного зростання і відіграє значну роль в прискоренні темпів економічного розвитку, підвищення продуктивності існуючих галузей, формуванні нових галузей і ринків.

Глобальна цифровізація змінює моделі ведення бізнесу, що тягне за собою перегляд принципів взаємодії з клієнтами, постачальниками і партнерами, включаючи зміну продуктової лінійки відповідно до мінливими перевагами клієнтів, а також умов надання продуктів і послуг.

Становлення і розвиток цифрової економіки призводить до розвитку нових функціональних видів діяльності промислових підприємств:

віддалений моніторинг та служба підтримки діяльності співробітників при проведенні операцій і обслуговуванні клієнтів;

віддалене управління ланцюгами поставок у глобальному масштабі;

організація безперешкодного доступу до клієнтів, робочій силі, фінансових ресурсів, де б вони не знаходилися;

транскордонні платежі;

організація комунікацій і взаємодії в режимі реального часу;

використання великих даних і аналітики при прийнятті управлінських рішень (залучення нових клієнтів, формування програм лояльності та ін.).

Цифрова економіка формує вектор, за яким соціально-економічні системи розвиваються в довгостроковій перспективі, що вимагає проведення ґрунтовних досліджень та всебічного аналізу процесів глобальної трансформації. Сьогодні цифрова трансформація стала масовим явищем, і відповідні проєкти виконують велике значення для успіху не лише окремих промислових підприємств, регіонів, а і країни в цілому.

Поняття «цифрова економіка», «економіка знань», «інформаційне суспільство» та інші, представлені в сучасній науковій літературі створює нову соціально-економічну систему, що замінює стару індустріальну.

У цьому відношенні розвинені країни світу надають велике значення гармонійному розвитку основних елементів цифрової економіки, інформаційного суспільства та економіки, заснованої на знаннях.

У сучасних ринкових умовах очевидна необхідність проведення системних реформ та заходів щодо розвитку цифрової економіки в соціально-економічних системах.

Цифрова трансформація забезпечує якнайповніше розкриття потенціалу цифрових технологій шляхом їх використання у всіх аспектах бізнес-процесів, продуктів та послуг, підходів до прийняття рішень. Слід підкреслити, що однієї технології ніколи не буде достатньо для цифрової трансформації. Для завершення процесу цифрової трансформації потрібні чітко визначені бізнес-цілі та дані. Таким чином, цифрову трансформацію можна розглядати лише на стику всіх трьох вимірів, а саме: сформульована бізнес-проблема; доступність даних; сама технологія (рис. 3.24).

Цифрова трансформація тісно пов'язана з обслуговуванням соціально-економічних систем і значною мірою здійснюється на її основі. Більше того, цей взаємозв'язок та механізм його реалізації залишаються недостатньо дослідженими, що змушує розробляти інструменти для ідентифікації, оцінки та управління. Цифрова економіка є складовою частиною економіки, в якій домінують об'єктивні знання та нематеріальне виробництво - основний показник, що характеризує інформаційне суспільство.

Трансформаційні зміни відбувається не тому, що промислові підприємства вирішили це зробити, а тому, що це потрібно для виживання в сучасних умовах господарювання. Попит на ефективні цифрові

технології для бізнесу сьогодні зріс на ринку, і промислові підприємства, які не змогли адаптуватися до нової цифрової моделі споживачів, швидше за все, припинять існування.

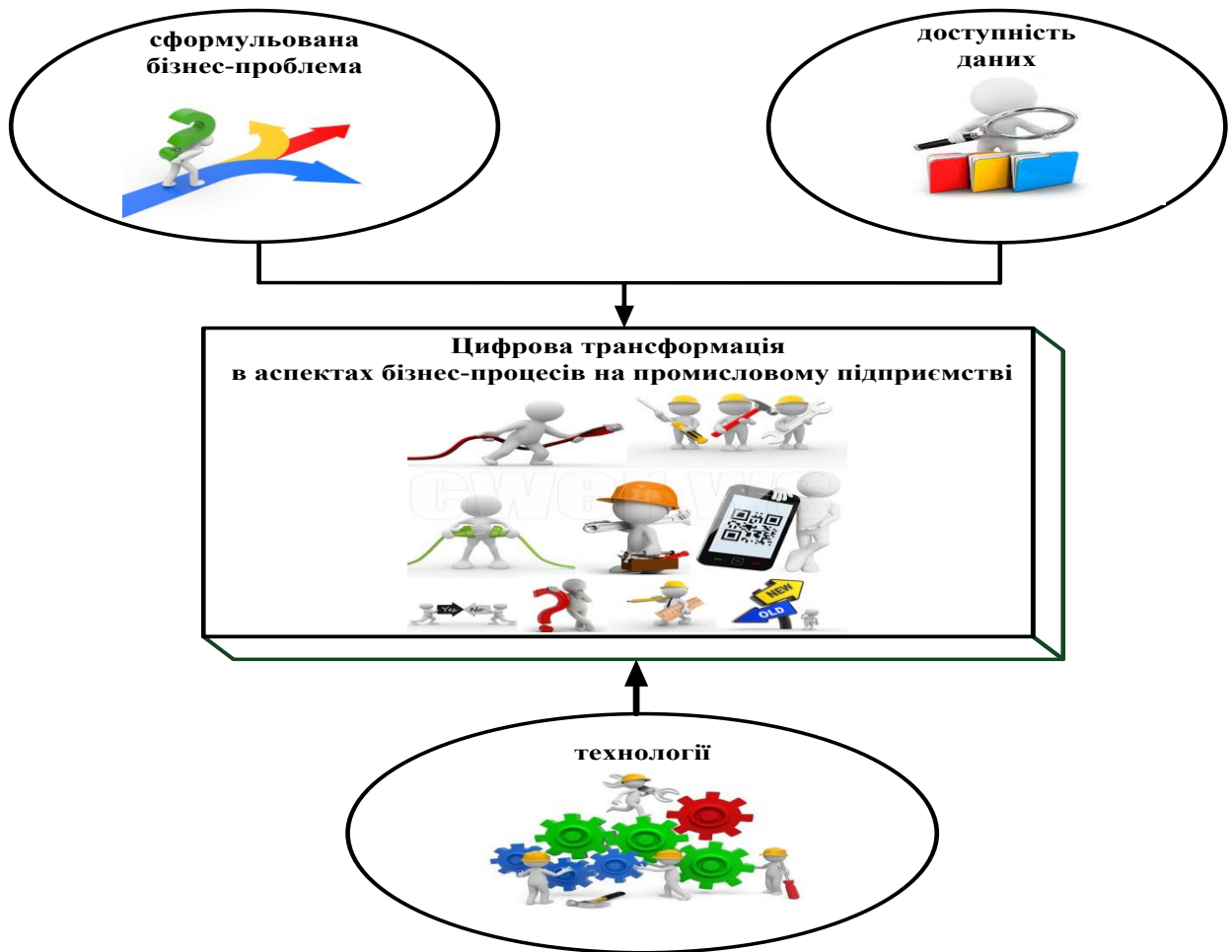


Рис. 3.24. Цифрова трансформація в аспектах бізнес-процесів на промисловому підприємстві

Основні переваги цифрової трансформації в адаптивно-орієнтованій системі управління промисловими підприємствами представлено на рис. 3.25.

Промислові підприємства, які готові до змін та здатні адаптуватися до більш гнучких моделей, мають великий потенціал для успіху. Це пов'язано з тим, що цифрова трансформація охоплює всі аспекти бізнесу та пропонує ефективні способи його вдосконалення в міру просування цифрових технологій.

Найскладнішою зміною для традиційних галузей економіки буде не стільки створення та інтеграція технологій, скільки фундаментальна перебудова корпоративної культури та системи організації. Ітераційний, адаптивний підхід та вища толерантність до ризику, що характеризують підприємницьке мислення, багато в чому не підтримуються усталеному підходу до управління бізнесом.

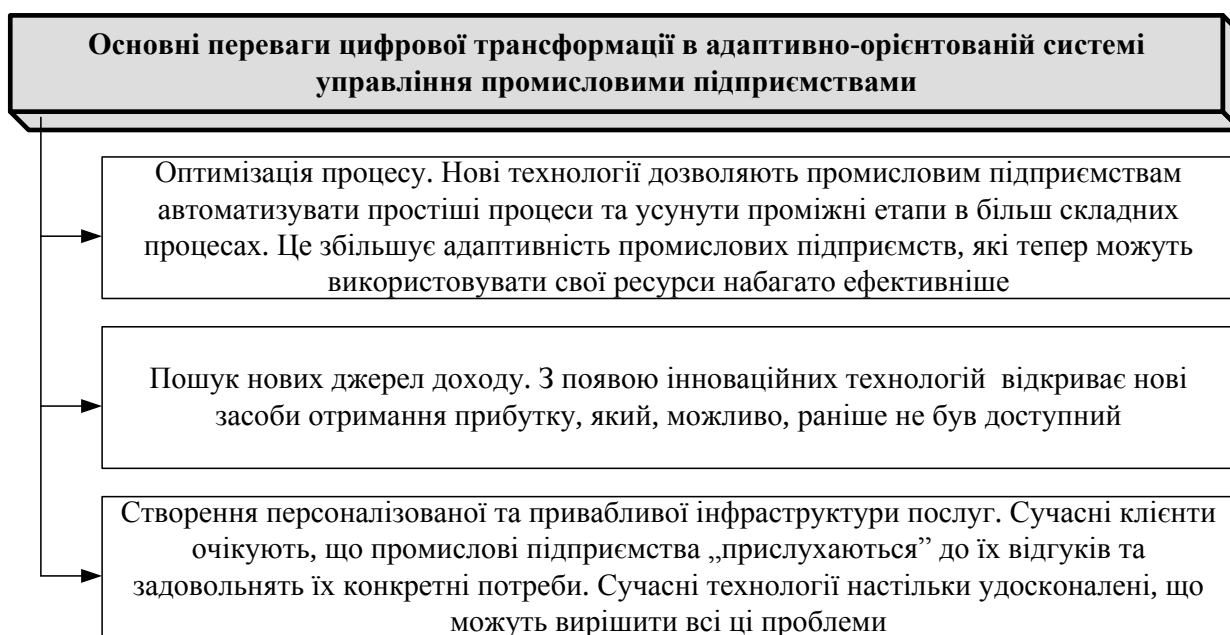


Рис. 3.25. Основні переваги цифрової трансформації в адаптивно-орієнтованій системі управління промисловими підприємствами

Основними підходами до цифрової трансформації промислових підприємств на сучасному етапі розвитку цифрової економіки є:

процесний підхід (в рамках якого прийнято розглядати промислове підприємство як ланцюг створення цінності від розробки продукту, до його реалізації і сервісного обслуговування);

галузевий підхід (висуває необхідність вивчення тісному взаємозв'язку промислових підприємств та інших галузей економіки);

технологічний підхід до цифрової трансформації промислових підприємств (передбачає вибір динамічного розвитку технологій, що сприяють цифровізації промислового сектору).

В рамках кожного підходу в науковій літературі розроблені і подані відповідні моделі цифрової трансформації промислових підприємств. В якості найбільш прогресивних сучасних концепцій цифровий трансформації промислових підприємств зазначимо наступні:

платформна концепція - інноваційна бізнес-модель, що сформувалася в процесі цифрової трансформації і призначена для функціонування в цифрову економіку. У загальнішому розумінні, її призначення в наданні бізнесу і населенню унікальних послуг та координації учасників ринку. Платформа являє собою свого роду простір, в якому продавці і покупці можуть швидко і зручно знайти один одного за конкретними заданими параметрами, побачити оцінку та реакцію передбачуваного партнера, заключити угоду, виконати взаєморозрахунки тощо. Створення платформ істотно підвищує швидкість і знижує вартість процесів взаємодії споживачів і виробників, забезпечує ефективність учасників ринку, дозволяє усунути посередницькі ланки і підвищити продуктивність праці. Ще одна перевага платформ - вони можуть обслуговувати клієнта поза

географічними кордонами. Крім того, важливим трендом є глобалізація платформ за допомогою інтеграції в «екосистему» нового покоління, що охоплює значну кількість ринків і підприємств. Дана концепція набула поширення стосовно до послуг і сервісів, вона має значний потенціал і в цифровізації промислових підприємств;

концепція «кіберфізичної системи» передбачає формування єдиного взаємопов'язаного комплексу обчислювальних ресурсів і фізичних процесів як на окремому промисловому підприємстві, так і в комплексі, зайнятих в реалізації послідовних переділів в ланцюжках створення цінності;

особлива увага приділяється концепції нової промислової революції «Індустрія 4.0», яка, в свою чергу, стрімко набуває технологічної визначеності та перетворюється в практики бізнесу. Філософія «Індустрія 4.0» (Industry 4.0) вперше була представлена в Німеччині в 2011 році і символізує ініціацію четвертої промислової революції [71, 250, 255]. В якості базових технологій концепції «Індустрія 4.0.» визначаються: роботизація, блокчейн, моделювання і прогнозування, великі дані і просунута аналітика, «інтернет речей» (IoT), кібербезпека, хмарні обчислення і зберігання даних, горизонтальна і вертикальна інтеграція, додаткова реальність, доповнене виробництво, безперервна 3D-друк тощо;

у концепції цифрової трансформації виробництва «Індустрія 4.0» в якості технологічного ядра виступає концепція «розумна (цифрова, віртуальна) фабрика». У «розумної фабрики» об'єктом управління виступає життєвий цикл продукції, в інтегрованій взаємодії з логістичним та сервісними центрами і зворотними зв'язками.

Також до системних проєктів цифрової трансформації промислових підприємств поряд з «розумною фабрикою» можна віднести: розумне (цифрове) місто; розумна (цифрова) дорога і розумний (цифровий) транспорт; розумний будинок і розумні товари.

Сукупність перерахованих системних проєктів цифрової трансформації підприємств промисловості доцільно представити у вигляді екосистеми (цифрового простору промисловості).

Концепція «Індустрія 4.0» викликає найбільший інтерес і увагу вчених-економістів, що обумовлює активні дослідження теорії і практики цифрової трансформації в рамках даної концепції.

Цифрова глобалізація економічних процесів стає підґрунтям до формування тенденцій і принципів розвитку сучасної економіки. Вона визначається не тільки революційними технологічними змінами, але і закономірностями еволюції економіки в цілому, орієнтує сучасний менеджмент на облік правил ведення бізнесу, сприяє зростанню продуктивності праці і якості продукції, нівелює негативні фази економічного циклу.

Загальні характеристики цифрової економіки в адаптивно-орієнтованій системі управління промисловими підприємствами наведено на рис. 3.26.

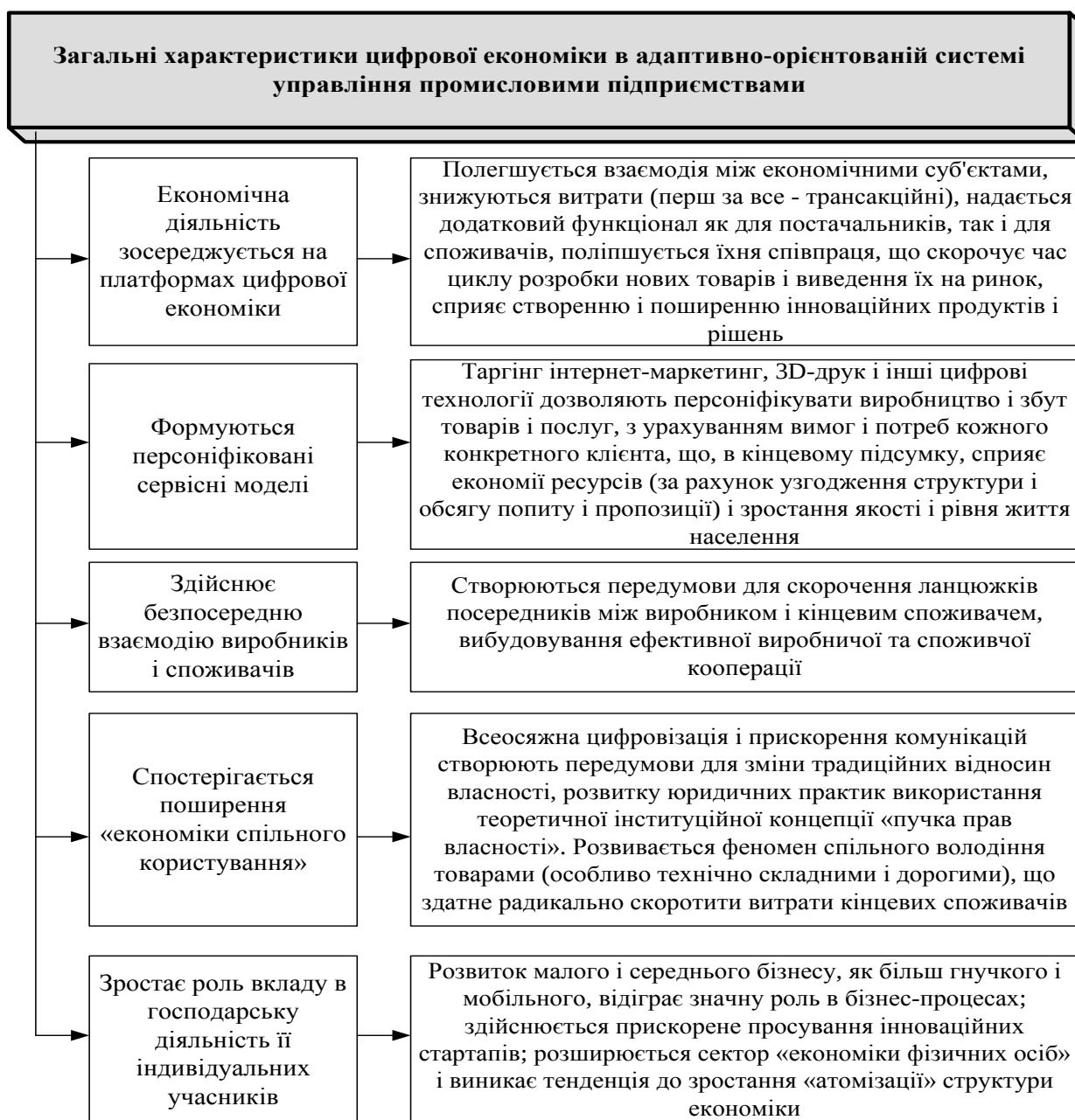


Рис. 3.26. Загальні характеристики цифрової економіки в адаптивно-орієнтованій системі управління промисловими підприємствами

Таким чином, цифрова трансформація сучасних соціально-економічних аспектів в адаптивно-орієнтованій системі управління промисловими підприємствами включає:

фактор зростання для побудови цифрових бізнес-моделей шляхом: стимулювання зростання всередині основної діяльності організації та поза нею; виявлення та створення нових цифрових моделей бізнесу; забезпечення довгострокової конкурентоспроможності;

інструмент підвищення ефективності, заснований на перетворенні операційної моделі промислового підприємства на цифрові технології шляхом: оптимізації бізнес-процесів на всіх рівнях та зниження витрат; раціональне використання існуючих компетенцій та інфраструктури;

оцифровка всього ланцюжка створення вартості та модернізація ІТ-архітектури;

основи проривної інновації, яка є основою для створення бізнес-інкубатора та венчурного капіталу шляхом: визначення перспективних можливостей для майбутнього розвитку; створення заздалегідь умов для доступу до новітніх та доповнюючих технологій; позиціонування як довгострокового партнера.

Чотири технологічні основи цифрового розвитку промислових підприємств, на яких будується процес цифрової трансформації:

«великі дані», що передбачає швидке збільшення можливостей зберігання та обробки даних у всіх типах комп'ютерних систем, майбутні основи штучного інтелекту;

спільнота - необхідність залучення великої кількості користувачів з різними ролями;

мобільність - доступність інформації з будь-якого місця у просторі;

хмарність - це спосіб зберігання даних.

Їх поєднання дозволяє значно скоротити витрати на бізнес-процеси, аналітичну адаптацію продукції до потреб кожного конкретного замовника (налаштування) та доставку товарів та послуг там, де вони потрібні.

Промисловим підприємствам необхідно зосередити увагу на кастомізації, оскільки це є передумовою швидкого обслуговування економічної діяльності, що знайшло своє відображення в економіці всіх країн світу, навіть слаборозвинених, а в розвинених країнах це один із ключових напрямків розвитку. Таким чином, цифрова трансформація виявляється тісно пов'язана з розвинутим розвитком сфери послуг, який спостерігався з останньої чверті ХХ століття до наших днів.

Отже, для ефективного використання цифрових даних промислові підприємства повинні постійно застосовувати, тестувати та використовувати нові технології, щоб краще адаптуватися та бути готовими до майбутнього. Впровадження нових технологій є більш ризикованим підходом, ніж використання існуючих систем, відповідно вимагають високого рівня потенціалу промислових підприємств.

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного дослідження визначено, що швидко змінні умови господарювання характеризуються впливом негативних наслідків ендогенного і екзогенного середовища. Втрачається доцільність використання традиційних методів управління, виникає необхідність формувати нові адаптивно-орієнтовані системи для підвищення рівня розвитку промислових підприємств, нейтралізації негативних впливів, активності до нових потреб ринку тощо. Необхідно постійно аналізувати діяльність аналогічних підприємств, галузей, ринків тощо для адаптації у

складному невизначеному середовищі, що матиме велику конкурентну цінність, з урахуванням впливу кризових явищ.

В цих умовах виникає необхідність пошукати інноваційні підходи для формування адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами з метою вирішення стратегічних, тактичних та оперативних завдань. Одним із векторних напрямів розвитку промислових підприємств є кластерний аналіз, який визначає змістовне наповнення інноваційної моделі зростання. Сутність якої полягає у формуванні інтелектуальної парадигми нового технологічного циклу.

Кластерні об'єднання є основою для нових принципів розвитку промислових підприємств з метою задоволення попиту та для ефективного виробництва. Відповідно, проведено кластерний аналіз, запропоновано змістовну характеристику кластерних об'єднань промислових підприємств, проаналізовано види відстаней для специфічних застосувань при використанні методів побудови деревовидної кластеризації.

На підставі побудови ієрархічної дендрограми об'єднання за інтегральними показниками ступеня адаптивного потенціалу та їх описової статистики, можна розділити промислові підприємства за кластерами.

Обрану сукупність промислових підприємств було об'єднано у два кластери з середнім та з низьким рівнем адаптивного потенціалу. Це свідчить про те, що більша частина вітчизняних промислових підприємств знаходяться в критичному стану, для виходу з нього необхідно впроваджувати елементи інновінгу.

Для формування адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновінгу необхідно використовувати сукупність принципів управління, які направлені на зменшення впливу внутрішніх та зовнішніх ризиків в процесі розвитку кластерів промислових підприємств, з використанням оберненого зв'язку функціонування основних регуляторів.

Розрахована кореляційно-регресійна модель для промислових підприємств є основою для продукування ефективних управлінських рішень щодо формування адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновінгу.

Отже, за результатами проведеного дослідження можна сказати, що однією з важливіших завдань є підвищення рівня адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновінгу. Це дозволить підвищити рівень розвитку промислових підприємств за рахунок ефективного впровадження процесу інноваційності, що буде основою для залучення інвестицій та призведе до виходу на нові ринки.

За результатами проведеного дослідження, було запропоновано механізм формування адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновінгу, який базується на стратегічній, тактичній та оперативній орієнтації з використанням інноваційних за складом ідей і методів, структурованих у багаторівневі системи взаємозв'язків, що ґрунтуються на кластерного аналізу, та надає

можливість промисловим підприємствам продукувати ефективні адаптивно-орієнтовані управлінські рішення, забезпечуючи ефективний розвиток підприємств у динамічних умовах господарювання.

Визначено, що промисловим підприємствам необхідно постійно пристосовуватися та швидко реагувати на потенційні загрози зовнішнього та внутрішнього середовища. Тому виникає стратегічно-орієнтована об'єктивна необхідність визначення тенденцій їх розвитку та перспективних фінансових можливостей. На вирішення таких питань і спрямовано креативні стратегічно-орієнтовані платформи моделювання сучасних систем управління підприємствами.

Для ефективної розробки креативної стратегічно-орієнтованої платформи моделювання сучасних систем управління підприємствами має важливе значення фінансовий аналіз підприємства з допомогою якого здійснюється контроль за ходом виробничих процесів, належним узгодженням руху матеріальних і фінансових ресурсів, виявляються недоліки, які слід усунути; визначаються вихідні дані для обґрунтування поточних і стратегічних рішень з урахуванням фактичного стану ресурсів, фінансових можливостей і передбачуваних результатів; забезпечується вибір оптимальних варіантів планових завдань та їх реалізації з точки зору передбачуваних витрат і доходів.

Креативні стратегічно-орієнтовані платформи моделювання сучасних систем управління визначають найважливіші показники, пропорції та темпи розширеного відтворення, реалізації головних цілей підприємства. Перспективне планування включає розробку стратегії управління підприємствами і прогнозування його фінансової діяльності. Креативно-орієнтована стратегія справляє суттєвий вплив на загальну економічну стратегію підприємства.

В роботі запропоновано блок-схема методичного підходу до розробки креативних стратегічно-орієнтованих платформ моделювання сучасної системи управління підприємствами.

Для розробки креативних стратегічно-орієнтованих платформ моделювання сучасної системи управління промисловими підприємствами необхідно прогнозувати подальші результати їх діяльності з метою врахування тенденцій їх розвитку, впливу ендегенних та екзогенних факторів, мінливих умов ринку та ін. Відповідно, процес прогнозування ймовірних подій повинен бути головним елементом формування адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновінгу.

За результатами прогнозування за рівнем адаптивного потенціалу промислових підприємств за 2012-2024 рр. методом експоненціального згладжування свідчать про зниження їх рівня, що негативно вплине на діяльність підприємств. Відповідно, промисловим підприємствам при розробці стратегічно-орієнтованих платформ при формуванні адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновінгу

необхідно використовувати ефективні засоби, інструменти та методи для покращення для залучення додаткового інвестування для досягнення цілей.

За результатами досліджень запропоновано алгоритм формування креативних стратегічно-орієнтованих платформ моделювання сучасної системи управління промисловими підприємствами.

За допомогою впровадження креативних стратегічно-орієнтованих платформ моделювання сучасних систем управління промисловими підприємствами можна сформулювати фінансово-управлінську стратегію, яка дозволить досягти поставлених цілей, домогтися переваги перед конкурентами, підвищити ринкову вартість підприємства.

Згідно з алгоритмом формування креативних стратегічно-орієнтованих платформ моделювання сучасних систем управління на діяльність промислового підприємства мають вплив макросередовище, мікросередовище та безпосереднє оточення.

Визначено, сучасні економічні умови для вітчизняних промислових підприємств характеризуються зростаючою економічною взаємозалежністю з іншими країнами, виникненням нових форм організації й управління з одночасним загостренням конкуренції як на зовнішньому ринку так і на внутрішньому. Сьогодні розвиток економічної системи супроводжується інноваційними процесами, які пов'язані із створенням і впровадженням у виробництво передових досягнень науки і техніки. Інноваційний розвиток сьогодні є єдиною можливістю напрямком, здатним вивести країну із кризового становища.

Сьогодні більшості промисловим підприємствам необхідним є відмовлення від традиційної системи управління підприємством, і проведення зміни ключових бізнес-процесів, структури і системи їх управління. Отже, актуалізується потреба застосування методів і інструментів активізації інновіну в різних сферах діяльності промислових підприємств, посилюється значущість реінжинірингу як універсального інструменту інновіну.

Розглянуто підходи до трактування поняття «реінжиніринг» вітчизняними і зарубіжними науковцями, та наведено авторське визначення цього поняття.

Виокремлено види реінжинірингу, які можна класифікувати залежно від масштабів проведення, від ситуації та за предметом запланованих змін.

Реінжиніринг має певні властивості до яких відносять: відмову від існуючих правил і підходів і початок ділового процесу з нуля; нехтування діючими системами, структурами і процедурами промислового підприємства і радикальна зміна методів ведення фінансово-господарської діяльності; приведення до значних змін показників їх діяльності.

Проведено експертну оцінку ступеня впливу складових ступеня адаптивного потенціалу промислових підприємств на формування адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновіну.

В сучасних умовах цифрова економіка як об'єктивний процес розвитку економічних відносин в умовах науково-технічного прогресу є інституційні

категорії в економіці, засновані на інформаційно-комунікаційних технологіях і спрямовані на підвищення добробуту і якості життя населення, що сприяє економічній безпеці країни.

Промисловим підприємствам необхідно зосередити увагу на кастомізації, оскільки це є передумовою швидкого обслуговування економічної діяльності, що знайшло своє відображення в економіці всіх країн світу, навіть слаборозвинених, а в розвинених країнах це один із ключових напрямків розвитку.

Таким чином, цифрова трансформація виявляється тісно пов'язана з розвинутим розвитком сфери послуг, який спостерігався з останньої чверті XX століття до наших днів.

Отже, для ефективного використання цифрових даних промислові підприємства повинні постійно застосовувати, тестувати та використовувати нові технології, щоб краще адаптуватися та бути готовими до майбутнього. Впровадження нових технологій є більш ризикованим підходом, ніж використання існуючих систем, відповідно вимагають високого рівня потенціалу промислових підприємств.

ВИСНОВКИ

Одержані результати дослідження в сукупності вирішують важливе науково-практичне завдання – розроблення теоретико-методичних і науково-практичних підходів до формування адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновінгу. Основні висновки полягають у такому:

1. Обґрунтовано, що в сучасних умовах господарювання для розробки ефективної системи управління необхідно враховувати вимоги невизначеності та формувати адаптивні механізми, які дозволять знизити впливи ризиків від кризових явищ, і створити можливості для розвитку вітчизняних підприємств. Зростання динамічності й мінливості зовнішнього середовища призводить до переважання інтуїтивних управлінських рішень; методи і механізми управління не забезпечують ефективності діяльності й економічну стійкість підприємства. Це зумовлено нечіткістю і непослідовністю проведення реформ, недостатньою глибиною їх опрацювання й відсутністю системного підходу до заходів, які здійснюються в цьому напрямі.

2. Визначено, що сучасна адаптивно-орієнтована система управління підприємствами матиме успіх у тому випадку, якщо постійно і безперервно відбуватиметься процес вдосконалення, орієнтації на відповідності управління перманентним умовам суспільства за допомогою розробки адаптивних механізмів сталого розвитку підприємств з використанням моделей управління, враховуючи основні принципи, функції і методи їх реалізації.

Доведено, що існуюча практика управління вітчизняними підприємствами потребує кардинальних перетворень, отримання науково-обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності їх діяльності, оскільки умови, які сформувалися, призвели до розривів партнерських зв'язків, до зміни практики ведення бізнесу. Більшість підприємств знаходиться в складних кризових фінансово-господарських ситуаціях. Все це вимагає створення адаптивно-орієнтованої системи управління підприємствами, що надасть можливість вітчизняним підприємствам активно розвиватися.

3. Процес інновінгу кардинально впливає на акумулювання генеральних цілей розвитку підприємств за допомогою розробки і впровадження інноваційних «продуктів», які позитивно впливають на процеси діяльності та формування бізнес-моделей, що, в свою чергу, сприяє підвищенню рівня розвитку підприємства та збільшує його конкурентні переваги. Попит на нові технології підтримуватиме світовий попит на кваліфікованих та інноваційних фахівців у майбутньому. Промислові підприємства постійно мають займатися пошуком і просуванням фахівців з унікальними і креативними можливостями, щоб максимізувати їхній

потенціал для адаптації та успіху в різних ситуаціях та при подоланні кризових наслідків.

4. При оцінюванні адаптивного потенціалу промислових підприємств важливим завданням є визначення системи критеріїв і показників, виходячи з цілей дослідження. При виборі критеріїв ефективності необхідно дотримуватись таких вимог: відповідність мети проведення оцінювання; ґрунтовність відображення наслідків діяльності; ідентичність вимірності складових; визначення фізичного, економічного, соціального або іншого векторного розвитку; чутливість до змін характеристик тощо. На основі проведеного аналізу описових характеристик показників, які формують систему адаптаційних напрямів для промислових підприємств, відповідно до нових умов господарювання й описових видів їх потенціалу сформовано систему оцінювання адаптивного потенціалу промислових підприємств, дозволяє визначати їх векторні можливості, що характеризують: когнітивну спрямованість (свідчить про наявність у керівництва промислового підприємства уявлень про стан розвитку, а також є основою для визначення векторів активності підприємства); афективну спрямованість (служить для самооцінки спрямованості інтересів, задоволеності досягненнями тощо); поведінкову спрямованість (свідчить про позитивні або негативні наслідки діяльності).

5. Визначено, що безперервність процесу інновінгу в системі управління промисловими підприємствами, залучення великої кількості учасників, зміщення інноваційної активності в напрямі організаційно-управлінських інновацій є відмінними характеристиками сучасних інноваційних процесів. Для вирішення консолідованих задач розвитку автором розроблено механізм формування адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновінгу, реалізація якого визначає різновекторні аспекти адаптації потенційних можливостей промислових підприємств, починаючи від теоретичного обґрунтування до практичного вирішення відповідно до сучасних реалій.

6. Запропонований науково-практичний підхід до формування креативних стратегічно-орієнтованих платформ моделювання сучасної системи управління промисловими підприємствами дозволяє корегувати стратегічні орієнтири, визначати векторні напрями, формувати організаційну структуру на основі аналізу галузі і деяких прогнозів розвитку. В основі ринкових стратегій, орієнтованих на підтримку конкурентоспроможності продукції, лежить процес інновінгу та впровадження нововведень. Нові можливості використання сучасного інструментарію інновінгу в системі управління набувають більшого значення в практичній діяльності вітчизняних промислових підприємств.

7. Відповідно до запропонованих концептуальних аспектів формування адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновінгу кожен прорив формує тривале зростання, потім виникає переломний кризовий момент. Технології інновінгу впливають на розвиток суспільства, на рівень життя населення тощо. Для ефективного використання

цифрових даних промислові підприємства повинні постійно застосовувати, тестувати і використовувати нові технології, щоб краще адаптуватися та бути готовими до майбутніх змін. Впровадження нових технологій є більш ризикованим підходом, ніж використання існуючих систем, а отже, вимагають високого рівня інноваційних потенціальних можливостей промислових підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. пер. с англ. под ред. Каптуревского Ю. Н.. Санкт-Петербург: Питер, 2002. 544 с.
2. Айзенштат Р., Бир М. Стратегические изменения: как преобразовать организацию для реализации стратегии. М. : Альпина Паблишер, 2002. 608 с.
3. Академічний тлумачний словник Ел.ресурс - <http://sum.in.ua>
4. Акофф Р. Идеализированное проектирования: как предотвратить завтрашний кризис сегодня. Создание будущего организации: пер. с англ. / Рассел Ф. Акофф, Джейсон Магидсон, Герберт Дж. Эддисон; - Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. - 320 с.
5. Акофф Р. Планування майбутнього корпорації. Пер. з англ.. під ред. Данілова В.И. Данільяна. М.: Прогрес, 1985. 328 с.
6. Амбарцумов А.,Стерликов Ф. 1000 терминов рыночной экономики. Справочное учебное пособие. М. Крон-Пресс 1993г. 302 с.
7. Амоша О. І., Гріневська С. М. Перспективні напрямки державної політики щодо капіталізації науки в сучасних умовах розвитку. *Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект*. 2012. Ч. 1. С. 9–14.
8. Амоша О. І., Саломатіна Л. М., Передерій С. Л. Аналіз причин низької інноваційної активності високотехнологічних підприємств України. *Економіка промисловості*. 2011. № 4. С. 165–179.
9. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования науч. ред. Ю. П. Адлер. М.: Стандарты и качество, 2003. 133 с.
10. Андрієнко В. М. Стратегічне управління підприємствами реального сектору економіки : механізми, методи, моделі : монографія Донецький нац. ун-т. Донецьк : ДонНУ, 2012. 155 с.
11. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : Монографія Львів : Світ , 1995. 296 с.
12. Андрущенко В. Україна і світ: авторитет освіти. *Вища освіта України*. 2006. № 4. С. 5–9.
13. Андрущак Є. Реорганізація як ефективний засіб вирішення проблеми банкрутства підприємств. *Регіональна економіка*. 2002. № 1. С. 83-89.
14. Ансофф И. Стратегическое управление: пер. с англ. под ред. Л. И. Евенко. М.: Экономика, 1989. 214 с.
15. Апшай Н. І. Інтелектуалізація навчального процесу у ВНЗ в умовах розвитку інформатизації. *Проблеми фізичного виховання і спорту*. 2010. №9. С. 3–5.

16. Ареф'єва О. В. Концептуальні основи адаптивного управління функціонуванням та розвитком підприємств. *Економіка та управління*. 2012. № 3. С. 107–111.
17. Ареф'єва О. В. Структурні перетворення на промислових підприємствах як фактор сталого розвитку. *Економика и управление предприятиями машиностроительной отрасли: проблемы теории и практики*. 2014. № 2. С. 36–43.
18. Ареф'єва О. В., Васюткіна Н. В. Корпоративне управління: еволюція, становлення, розвиток: монографія - К. : Ліра К, 2013. 180 с.
19. Ареф'єва О. В., Побережна З. М. Закономірності інтелектуалізації управління підприємством на основі розвитку бізнес-моделей. *Науковий журнал Проблеми економіки*. 2019. № 4 (42). С. 111–119.
20. Ареф'єва О.В. Структурні перетворення на промислових підприємствах як фактор сталого розвитку. *Економика и управление предприятиями машиностроительной отрасли: проблемы теории и практики*, 2014, 2, с. 36-43.
21. Афанасьев Н. В., Рогожин В. Д., Рудыка В. И. Управление развитием предприятия : монография. Х. : Изд. дом «ИНЖЭК», 2003. 184 с.
22. Бабій І. В. Аналіз інноваційних моделей реструктуризації сучасних підприємств. *Вісник Хмельницького нац. ун-ту*. 2009. № 5. С. 134-138.
23. Базилевич В. Інтелектуалізація та індивідуалізація - основа формування нової парадигми класичної університетської освіти в галузі економіки і управління в контексті Болонського процесу. *Вища школа*. 2005. № 6. С. 28–97.
24. Базілійська Н.П. Управління трудовою поведінкою працівника в загальній системі управління персоналом. *Вісник ХНУ*. 2010. №2. С. 152– 155.
25. Беляєв С. Война за таланты в Украине: тенденции : Ел. доступ: : http://prorobotu.net.ua/publications_articlesfull.php. (дата звернення 03.02.2020).
26. Березюк Г. Емоційний інтелект як детермінанта внутрішньої свободи особистості. *Психологічні студії Львівського ун-ту*. 2002. С. 20–23.
27. Берест М. М. Формування показників моніторингу розвитку кризових явищ на підприємстві. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Х.: УкрДАЗТ-2014. № 45. С. 54–59.
28. Бир С. Кибернетика и управление производством. М. : Наука, 1965. 392 с.

29. Білик М. Удосконалення методичних підходів до аналізу фінансового стану підприємств . *Економіка підприємства*. 2011. № 11. С. 40–42.
30. Бланк И.А. Торговый менеджмент. К. : Украинско-Финский институт менеджмента и бизнеса, 1997. – 408 с.
31. Бланк І. А. Основи інвестиційного менеджменту. К. : Ельга-Н, Ніка-Центр, 2001. 536 с.
32. Бланк І. А. Управління фінансовою безпекою підприємства. К.: Ельга, Ніка-Центр, 2009. 784 с.
33. Бланк І. О. Управління фінансовими ризиками. К.: Ніка-Центр, 2005. 600 с.
34. Блауг М. Экономическая мысль в ретроспективе. Москва: Мысль, 2005. 253 с.
35. Блюмин И. Г. Теория Маршалла. Критика буржуазной политической экономии: В 3 томах. М.: Изд-во АН СССР, 1962. Т. I. Субъективная школа в буржуазной политической экономии. С. 152-227. VIII, 872 с.
36. Богоявленський О.В., Местоян А.Н. Адаптивне управління підприємством – запорука сталого розвитку *Інфраструктура ринку*. Випуск 19. 2018. С. 118-121.
37. Богуш Л. Г. Підходи до формування стратегії розвитку туристичної індустрії в Україні. *Туристично-краєзнавчі дослідження*: зб. наук. пр. Київ: Кармаліта, 2004. Вип. 5. С. 135–155.
38. Большой экономический словарь / Под. ред. А.Н. Азрилияна. – 7-е изд., доп. – М.: Институт новой экономики, 2008. – 1472 с.
39. Бояринова К. О. Інноваційний розвиток підприємств машинобудування на засадах нооуправління. *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 230–235.
40. Бриль І. В. Визначення мотиваційних переваг інтелектуалізації підприємств базових галузей промисловості. *Економічний вісник Донбасу* № 1(55), 2019 С. 142–150.
41. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал. Пер. с англ. под ред. Л.Н. Ковачин. СПб.: Питер, 2001. 288 с.
42. Бузько І. Р. Стратегічне управління інвестиціями та інноваційна діяльність підприємства : моногр. Бузько І. Р., Вартанова О. В., Голубенко Г. О. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2002. 176 с.
43. Булгаков С. Н. Философия хозяйства. М. : Новые технологии, 1999. 367 с.
44. Бункина М. К., Семенов А. М. Экономика и психология. На перекрестке наук. М.: Дело и Сервис, 1999. 263 с.
45. Бутко М. П. Методологічні аспекти кластеризації промислового комплексу регіону. *Економіка та держава*. 2010. № 2. С. 38–43

46. Бутнік-Сіверський О. Б. Трансформація інтелектуальної власності інноваційний продукт. *Інтелектуальний капітал*. 2003. №5. С. 3–12.
47. Бьюзен Т., Доттино Т., Израэль Р. Интеллектуальный руководитель (Пер. с англ. Г.И. Левитан). Мн.: ООО Поппури, 2001. 256 с.
48. Валента Ф. Управление инновациями. Москва: Прогресс, 1985.- 137 с.
49. Валдайцев С. В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия: [Учеб. пособие для вузов] М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 720 с.
50. Ващенко Н. В. Роль кадрів в інтенсивному розвитку підприємств. Європейський вектор економічного розвитку. *Серія : «Економічні науки»*. 2014. № 1. С. 19–27.
51. Вебер М. Политика как призвание и профессия. Пер. с нем. Сост., общ. ред. и послесл. Ю.Н.Давыдова; Предисл. П. П. Гайденко. М.: Прогресс, 1990. 808 с.
52. Вебер М. Протестантська етика і дух капіталізму. Перекл. з німецької Погорілого О. К.: Основи, 1994. 261 с.
53. Вегера С. А. Поведінкова економіка – особлива галузь економічної теорії. *Актуал. проблеми економіки*. 2004. № 2. С. 4–16.
54. Великий юридичний словник. – 3-тє вид., доп. і перераб.; під ред. проф. А.Я. Сударєва. — М.: ИНФРАМ, 2007. — 858 с.
55. Верба В. А., Новікова І. В. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства *Проблеми науки*. 2003. №4. С. 21–31.
56. Верба В.А., Гребешкова О.М. Аналітична оцінка управлінських технологій розвитку українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 5. С. 52–59.
57. Вербицький І.С. Концептуальні засади стратегічного планування соціально- економічного розвитку регіону. *Актуальні проблеми економіки. Науковий економічний журнал*. К., 2007. № 8. С.157–165.
58. Вечканов Г.С. Экономическая теория. Стандарт третьего поколения, 2017. 512 с.
59. Винокурова О. І. Аналіз сучасних проблем реструктуризації підприємств в Україні. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; за ред. М. І. Зверякова (голов. ред.) та ін. (ISSN 2313-4569)*. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2017. № 1 (62). С. 71–76.
60. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Фінансовий ризик і методи його вимірювання. *Фінанси України*. 2000. № 5. С. 13–23.

61. Воронцова Г. В. Основные направления адаптации системы управления предприятием в конкурентной бреде. Режим доступа : http://science.ncstu.ru/articles/econom/2010_10/34.pdf/file_download
62. Гесць В. М. Ендогенізація розвитку економіки у вимірі рівноправності відносин держави, бізнесу та суб'єктів голосування. Економіка України. - 2018. - № 7. - С. 3-19.
63. Глущенко В. В., Глущенко В. И. Исследование систем управления. — 2-е изд., перераб. и доп. — Железнодорожный : ООО НПЦ «Крылья», 2004. — 416 с.
64. Глюк В. Теория принятия решений. – СПб. :Питер. – 1995. – С.81.
65. Гольдштейн Г.Я. Стратегические аспекты управления НИОКР. Монографія. – Таганрог.: Изд-во ТРТУ. – 2000. –112 с..
66. Давидова О. Ю. Науково-практичні методи оцінки інноваційного управління розвитком підприємств // Вісник економіки транспорту і промисловості: зб. наук.-практ. статей / Український державний університет залізничного транспорту. Харків, 2018. № 62. С. 289–297.
67. Державна служба статистики України Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
68. Дикань В. Л. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія Економіка. 2011. Випуск 36. С. 100–105.
69. Дойл П., Штерн Ф. Маркетинг, менеджмент и стратегии. СПб.: Питер, 2007. 544 с.
70. Друкер П. Ф. Инновации и предпринимательство. СПб.: Бук Чембер Интернэшнл, 1992. - 160 с.
71. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / За ред. Р. Дяківа. – К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. – 703 с.
72. Ємельянов О. Ю., Юхман Я. В. Виділення ознак групування бар'єрів, які постають на шляху до реалізації потенціалу інноваційного розвитку підприємств. *Tendenze attuali della moderna ricerca scientifica : materialien der internat. wissenschaftlich-praktisch. Konf.* (Juni, 5, 2020, Stuttgart, Deutschland). 2020. «ΛΟΓΟΣ». С. 40–42.
73. Жежуха В. Й. Методологічні положення з формування системи показників діагностики інноваційної складової технологічних процесів промислових підприємств. *Бізнес Інформ.* 2014. № 1. С. 204–208.
74. Жигалов В.Т., Шимановська Л.М. Основи менеджменту і управлінської діяльності: Підручник. - К.: Вища школа, 1994.-223 с.
75. Зіць О. Є. Особливості розвитку бізнес-процесів ПАТ Укрзалізниця. *Вісник Чернігівського державного технологічного*

університету: Серія «Економічні науки». Чернігів: ЧДТУ, 2016. № 3 (7). С. 123–124.

76. Зоріна О. І. Механізм забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку залізничного транспорту України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2012. Вип. 39. С. 152–158.

77. Зубчинська Н. М. Інтелектуалізація праці на робочому місці та її забезпечення на промисловому підприємстві (на прикладі коксохімічних підприємств): автореферат... канд. екон. наук, спец.: 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Х.: Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН Укр., 2012. 20 с.

78. Іванова М. І., Маркус О. Е. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності. *Економічний простір*. 2011. №48/2. С. 189–196.

79. Іванова Т. В. Механізм управління реструктуризацією машинобудівних підприємств. 2014. 23 с. Режим доступу: rada.kpi.ua/files/Aref_Ivanova.pdf (дата звернення 20.02.2020).

80. Івченко І. Ю. Економічні ризики: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 304 с.

81. Івченко І. Ю. Особливості ризик-менеджменту сучасних українських підприємств. *Вісник Переяслав-Хмельницького. Державний педагогічний університет ім. Григорія Сковороди*. 2008. № 4. С. 100–108

82. Ілляшенко С. М. Економічний ризик. К.: Центр навч. літератури, 2004. 220 с.

83. Ілляшенко С. М. Стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємства на засадах маркетингу інновацій. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. №12. С. 111-119.

84. Інформація про Українські залізниці. Міністерство інфраструктури України. Режим доступу: <http://mtu.gov.ua/content/informaciya-proukrainski-zalznici.html> (Дата звернення 17.11.2019).

85. Іщук С. О. Інтелектуалізація як світова тенденція економічного розвитку. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2011. №1(10). С. 91–96.

86. Карлоф Б. Ділова стратегія. Москва: Економіка, 1991. 239 с.

87. Кіяшко Є. В. Проблеми і необхідність впровадження в сучасних умовах стратегічного планування на підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009, № 3, Т.1. С. 174–178.

88. Клименко С. М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 343–347.

89. Климович Н. І. Еволюція поглядів на інтелектуальний капітал. *Бізнес інформ*. 2014. №2. С. 215–219.

90. Клімковський М. І., Ємельянов О. Ю., Юхман Я. В. Сутність, види та складники потенціалу конкурентоспроможності підприємства. *Theoretical and empirical scientific research: materials of the VI Internat. scien.-pract.conf.*(July, 24, 2020, Oxford, United Kingdom). 2020. «ΛΟΓΟΣ». Vol. 1. С. 86–88.

91. Коваленко К. В. Основи створення комплексної системи економічної безпеки підприємства: теоретичний аспект. Електронні наукові фахові видання. Електронний ресурс. Режим доступу: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vdnuet/econ

92. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія К. : Лібра, 2003. 280 с.

93. Колот А. М. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань. Україна: аспекти праці.– 2007. №4. С.4–9.

94. Колот А. М. Наука про працю і соціально-трудова відносина: становлення, початок теоретико-методологічного оновлення. Формування ринкової економіки : *Зб. наук. пр. Спец. вип. Праця в ХХІ столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток: у 2 т. – Т. 2.* – К.: КНЕУ, 2012. С. 15–35.

95. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник К.: КНЕУ, 2011. 397 с.

96. Кондратьев В. Б. Корпоративное управление и инвестиционный процесс. Москва: Наука, 2013. 318 с.

97. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія за заг.ред. О.Г.Янкового. Одеса: Атлант. 2013. 470 с.

98. Корінь М. В., Кондратюк М. В., Обруч Г. В. Інвестиційне забезпечення розвитку залізничного транспорту України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 249–259.

99. Коротков Э. М. Концепция менеджмента. М.: Дека, 1997. 304 с.

100. Корчевська Л. О., Жосан Г. В. Методологічні питання економічної безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. Вип. 29. Електронний ресурс. Режим доступу: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Natural/Vetp/2010_29/10klosoe.pdf

101. Коюда В. О., Костіна О. М. Антикризисна програма – основа системи антикризового управління підприємством. *Бизнес -Информ*. 2009. № 12. С. 47–49.

102. Крайнев П. П. Интеллектуальная экономика: управление промышленной собственностью. Монография К.: Концерн “Видавничий Дім Ін Юре, 2004. 448 с.

103. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства як об'єкт управління в перебігу еволюції теорії стратегічного управління. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2009. №1. С. 169–177.

104. Крейдич І. М., Бояринова К. О., Ляшенко О. О. Передумови та проблеми застосування резервів активізації інноваційної діяльності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2013. № 11. С. 47–50.

105. Кривов'язюк І. В. Управління розвитком машинобудівних підприємств: сутність, діагностика, ефективність. *Економічний форум*. 2017. № 3. С. 171–181.

106. Криворучко О. М. Інтегрований підхід до удосконалення бізнес процесів підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2018. №32. С. 17–28.

107. Кривоус В. Державна підтримка інновацій у постіндустріальних країнах. *Вісник Тернопільського державного економічного університету*. 2006. Вип. 2. С. 170–177

108. Кривошей В., Грек Д. Інтелектуалізація праці як чинник стійкого економічного зростання. *Економічний аналіз*. 2009. Випуск 4. С. 46–48.

109. Кримський С. Б. Запити філософських смислів монографія К.: Вид. ПАРАПАН, 2003. 240 с.

110. Крупка М. І., Демчишак Н. Б. Аналіз формування й використання фінансового потенціалу інвестиційної діяльності в Україні. *Фінанси України*. 2012. № 2. С. 26–37.

111. Кузьмін О. Є., Князь С. В.. Активізування інвестиційної та інноваційної діяльності підприємств: моногр. за. ред. Кузьміна О.Є. Стрий: ТЗОВ Укрпол, 2005. 250 с.

112. Кузьмін О. Є., Ліпич О. А. Концептуальні засади управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. №11. С. 137–144.

113. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджмент. К.: ТОВ Академвидав, 2003. 416 с.

114. Кузьмін О. Є., Ситник Й. С. Ризики та організаційне забезпечення процесу інтелектуалізації систем менеджменту підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*. 2017. № 23(1). С. 81–85.

115. Кулаєв Ю. Ф. Економіка залізничного транспорту: Навчальний посібник. 2-е вид., переробл. і доповн. К.: Фенікс, 2012. 328 с.

116. Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций: в 2 т. Москва: Прогресс, 1997. Т. 1. 493 с.

117. Лазаренко О. В. Проблеми інноваційного підходу в державному управлінні в контексті сучасних теорій управління. *Наукові праці МАУП*, 2011, вип. 4(31). С. 70–74.
118. Левицька І. В., Постова В. В. Системний підхід до управління інноваційною діяльністю підприємств машинобудування. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: «Економічні науки»*. 2016. № 4. С. 158–169.
119. Левкіна Р. В., Грінь Д. С. Стратегічне управління виробничою діяльністю підприємств овочівництва: теорія, методологія, практика: монографія. Херсон: 2013. 318 с.
120. Левченко Ю. Г. Сутність та складові інноваційного потенціалу підприємства Наукові праці НУХТ. 2012. № 43. С. 57–61.
121. Леонов Д., Бурмака М., Юрса М. Індекс корпоративного управління в Україні: методологічні засади обчислення. *Ринок цінних паперів України*. 2007. № 7/8. С. 73–86.
122. Ложкін Г. В., Спассніков В. В., Комаровська В. Л. Економічна психологія: Навчальний посібник. К.: ВД Професіонал, 2004. 304 с.
123. Лозовий В. С. Реформування наукової сфери як чинник переведення економіки України на інноваційну модель розвитку. Політологічні студії. 2016. Вип. 5. С. 147–154. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znprrs_2016_5_17.
124. Лук'янова В. В., Головач Т. В. Економічний ризик: навч. посібник. Київ: Академвидав, 2007. 464 с.
125. Лукашевич В. К. Философия и методология науки: учебное пособие. Минск: Современ. Шк., 2006. 320 с.
126. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Львів: Видавництво ЛКА. 2016. 484 с.
127. Луцик М. В. Роль інформації та знань в розвитку інтелектуальних ресурсів національної економіки. *Вісник Львівського університету*. Серія економічна. 2014. Випуск 51 С. 275–281.
128. Луцик М. В. Теоретичні концепції розвитку інтелектуальних ресурсів. *Фінансовий простір*. 2013. №4(12). С. 198–205.
129. Луцишин З. О. Трансформація світової фінансової системи в умовах глобалізації. К.: Друк, 2002. 345 с.
130. Мазуренок О. Тенденції розвитку машинобудівної галузі України в аспектах державної політики. *Схід*. 2018. № 2. С. 19–24.
131. Макс Вебер. Избранные произведения. М.: Прогресс, 1990. 432 с.
132. Максимович А. П. Программы повышения адаптивности экономической структуры муниципального образования: тез. докл. науч.-практ. конф.: в 2-х т. Дни науки. Озерск, 2004. Т.2. С. 46–47.

133. Максимчук И.В. Управление рисками, как фактор повышения инвестиционной адаптивности строительного комплекса: автореф. дис. ... канд. экон. наук: спец. 08.00.05 “Экономика и управление народным хозяйством” / И.В. Максимчук. — СПб., 2006. — 18 с.
134. Малярець Л. М., Штереверя А. В. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства: наукове видання, Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. 188 с.
135. Манойленко О. В., Сиром'ятникова О.В. Теоретичні аспекти визначення стійкості соціально-економічних систем, Електронний ресурс, БІЗНЕС ІНФОРМ. 2015. № 12. Режим доступу: [www. business-inform.net](http://www.business-inform.net). (Дата звернення 23.01.2020).
136. Маркс К. Капітал (три томи в одній книзі) / К. Маркс. К, 1982. 1540 с.
137. Маркс К., Енгельс Ф. Твори. У 50 т. Т.24. Київ : Видавництво політичної літератури України, 1962. 645 с.
138. Матвій І. Є. Інноваційна діяльність підприємств: тенденції, чинники впливу та шляхи активізації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 375–379.
139. Махлуп Ф. Производство и распространение знаний в США, М.: Прогресс, 1966. С. 35
140. Машина Н. І. Економічний ризик і методи його вимірювання: навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 188 с.
141. Мелень О. В. Інноваційний розвиток та конкурентоспроможність машинобудівних підприємств *Вісник Національного технічного університету Харківський політехнічний університет*, Харків, 2013. № 20 (993). С. 18–22.
142. Мельник К. М. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2013. Вип. 3. С. 81–85.
143. Мельтюхова Н. М. Державне управління як єдність діяльності та відносин. Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ Магістр, 2010. 204 с.
144. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: Дело, 1994. 680 с.
145. Минцберг Г., Альстренд Б. Школы стратегий: учеб. пособие. СПб.: Питер, 2000. 336 с.
146. Мирончик О. Відплив інтелекту як фактор конкурентоспроможності в глобалізованому світі. *Дослідження міжнародної економіки: Збірник наукових праць*. К.: ІСЕМВ НАН України, 2011. № 2 (67). С. 178–185.
147. Михальченко Г. Г. Перспективи розвитку машинобудівних підприємств в умовах невизначеності. *Вісник Миколаївського*

національного університету ім. В.О. Сухомлинського. 2015. № 8. С. 530–534.

148. Мікловда В. П. та ін. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія. Полтава: Полтавський університет економіки та торгівлі, 2013. 231 с.

149. Мілашовська О. І., Грянило А. В., Удуг М. М. Інноваційний потенціал підприємств готельно-ресторанного бізнесу регіону. *Економіка та суспільство*. 2017. № 8. С. 431–435.

150. Місько Н. В. Методологія моделювання наукового тезаурусу вітчизняної теорії управління освітою. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. : «Педагогіка. Соціальна робота»*, 2016. Вип. 1 (38). С. 183–186.

151. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: “Центр навчальної літератури”, 2004. 366 с.

152. Мних Є. В. Економічний аналіз: Підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 412 с.

153. Мних О. Б., Захарчин Г.М., Гончаров Є.В. Особливості інноваційно-організаційного розвитку регіональної економіки в умовах поглиблення кризи, *Журнал «Регіональна економіка*. 2011. №4. С.132–139.

154. Мозенков О. В. Управління стратегічним розвитком підприємства: методологія, інструментарій, організація : монографія. Харків : Видавництво Одиссей, 2008. 288 с.

155. Момот Т. В., Кадничанський М. В., Лобанов О. А., Рудь Н. В. Вартісно-орієнтований організаційно-економічний механізм корпоративного управління холдинговими компаніями: стратегія отримання комбінаторних переваг: монографія, Х: Фактор, 2010. 220 с.

156. Момот Т. В., Тараруєв Ю.О. Застосування методу надлишкових прибутків в процесі оцінки інтелектуальних активів будівельних підприємств. *Культура народів Причорномор'я*. 2006. №83. С. 85–85.

157. Мороз О. В., Карачина Н. П., Халімон Т. М. Корпоративне управління на підприємствах України: постприватизаційний етап еволюції: монографія. Вінниця: Універсум-Вінниця, 2008. 178 с.

158. Мороз О. С. Інноваційний розвиток підприємства: сутність та проблема визначення складових частин. *Наукові записки. Серія «Економіка»*. 2012. Вип. 20. С. 148–150.

159. Мочерний С. В. Методологія економічного дослідження. Львів: Світ, 2011. 416 с.

160. Мочерний С. В., Мочерна Я. С. Політична економія: навчальний посібник. Вид. 2-ге, переробл. і допов. Київ: Знання, 2007. 684 с.

161. Мрихіна О.Б., Юхман Я. В., Богдан П. І. Ринкові ефекти від трансферу інноваційних технологій. *Економічний розвиток: теорія, методологія, управління*: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. (27–29 листоп. 2019 р., Прага). Прага. 2019. С. 284–286.
162. Назаров Н. К. Побудова кадрового бізнес-процесу в моделі реінжинірингу персоналу підприємства. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*, 2012. № 2 (69). С. 157–161.
163. Немчинов В. С. Социология и статистика. *Вопросы философии*, 1955. № 6. С. 19–30.
164. Нивен Пол Р. Диагностика сбалансированной системы показателей: поддерживая максимальную эффективность. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. 256 с.
165. Николук О. М. Формування конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства: теорія, методологія, практика. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Житомир, 2017. 506 с.
166. Норіцина Н. І. Інтелектуальні ресурси підприємства: охороноздатність та оцінювання. *Вісник МНТУ. Серія «Економіка»*, 2010. 2 (5). С. 93–102.
167. Овчиннікова В. О. Стратегічне управління розвитком залізничного транспорту України: монографія, Харків: УкрДУЗТ, 2017. 427 с.
168. Павленко І. А, Петренко Л. А. Інноваційне підприємництво як наукова категорія, інвестиції. *Практика і досвід*, 2014. № 16. С. 12–15.
169. Паламарчук В. Ф. Інноваційні процеси в педагогіці // Педагогічні інновації в сучасній школі. Київ: Освіта, 1994. С. 5–9.
170. Перерва П. Г., Кобелева Т. О., Ткачова Н. П. Збалансована система показників в інноваційно-інвестиційній політиці промислового підприємства // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»: зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків, 2015. № 60 (1169). С. 50–54.
171. Петришин Н. Система стратегічних показників діяльності машинобудівних підприємств / Регіональна економіка. 2012. № 4. С. 173 – 184.
172. Петрушка Т. О., Юхман Я. В., Петрушка К. І. Особливості оцінювання рівня інтенсифікації розвитку виробничого процесу на підприємстві. *Науковий простір: актуальні питання, досягнення та інновації* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (2 жовт. 2020 р., Харків). Харків. 2020. Т. 1. С. 23–24.
173. Пігуль Н.Г., Пігуль Є.І. Сучасний стан та перспективи розвитку машинобудівного комплексу України. *Економіка і суспільство*. 2018. № 15. С. 444–449.

174. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції : пер. з англ. / Е. Майкл Потрер. –К. : Основи, 1997. – 390 с.
175. Пригожин А. И. Нововведение: стимулы и перспективы. М.: Политиздат, 1998. – 81 с.
176. Прохорова В. В., Давидова О. Ю. Об'єктивні умови формування інноваційного управління розвитком підприємств: науково-історичне підґрунтя подолання наслідків криз // Бізнес Інформ. 2018. № 3. С. 449–458.
177. Прохорова В. В., Проценко В. М., Чобіток В. І. Формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування [текст монографії]. Харків: УІПА, 2015. – 291 с.
178. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Інтелектуалізація управлінських процесів як детермінантно-мотиваційна основа бізнес-моделі підприємств. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки». 2020. № 2 (144). С. 65–75.
179. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Потенціал підприємства: формування і оцінка: Навчальний посібник. Харків: НТМТ. 2013. 212 с.
180. Прохорова В. В., Юхман Я. В. Формування інноваційно-організаційної культури на підприємстві як основа активізації процесу інновінгу. *Управління економічними системами та процесами в умовах глобалізаційних трансформацій*: колективна монографія / за ред. д-ра екон. наук, професора Прохорової В. В. - Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2020. С. 52-60.
181. Прохорова В. В., Ярмолюк В. І. Інноваційні перетворення як структурний елемент антикризового управління підприємством. *Економіка и управление*. 2013. № 2. С. 28–33.
182. Прохорова В.В., Кобець С.П. Формування системи управління конкурентною стійкістю машинобудівного підприємства / Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Серія: «Економіка». Д. : 2013. Вип. 14 (266). С. 189–197.
183. Прохорова. В. В., Божанова О. В., Юхман Я. В. Реінжиніринг як інноваційна основа реконструкції системи управління підприємством. *Проблеми економіки*. 2020. №4. С. 210-216.
184. Рубцов С.В. Уточнение понятия «бизнес-процесс». *Менеджмент в России и за рубежом*. 2001. № 6. С. 26 – 33.
185. Савицька Н. Л., Жегус О. В., Михайлова М. В. Концептуальні засади контролю маркетингової діяльності в системі адаптаційного управління підприємством. *Економічний простір*. 2015. С. 146–160.
186. Санто Б. Инновация как средство экономического развития: учеб. Москва: Прогресс, 2005. 376 с.

187. Современный экономический словарь / [Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева]. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 478 с.
188. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм розвитку підприємства: моногр. Харків: ХДЕУ, 2008. - 364 с.
189. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М.: ИНФРА - М, 2000. - 312 с.
190. Федулова Л.І. Менеджмент організацій / К.: Лібра, 2003. – 484 с.
191. Хаммер М., Чампі Д.. Реінжиніринг корпорації: маніфест революції в бізнесі. СПб., 2000. 332 с.
192. Хрущ Н. А. Стратегії компанії: механізм формування й адаптації в сучасному інвестиційному середовищі. *Фінанси України*. 2008. № 8. С. 45–48.
193. Чандлер А. Стратегия и структура. М.: Мир, 1988. 464 с.
194. Чобіток В. І. Стратегічно-цільовий комплекс інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 423–430.
195. Чобіток В.І. Методи оцінки потенціалу конкурентоспроможності машинобудівних підприємств. *Научно – практический журнал «Экономика и управление»*. 2011. №5, С. 168-174.
196. Чуйко К.С. Формирование адаптивности фирмы в условиях ускорения рыночных изменений: автореф. дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.01 “Экономическая теория” / К.С. Чуйко. — М., 2007. — 25 с.
197. Шатун В. Т. Основи менеджменту: навч. посібник. Миколаїв: МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.
198. Шумпетер Й. Теория экономического развития М.: Прогресс, 1982. 456 с.
199. Юхман Я. В. Адаптація системи управління підприємствами в умовах стохастичної невизначеності. *Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права в Україні та світі*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (18 листоп. 2020 р., Полтава). Полтава: ЦФЕНД. 2020. Ч. 4. С. 61-62.
200. Юхман Я. В. Адаптивно-орієнтована система управління підприємствами: теоретичні аспекти. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10 (513). С. 376-383.
201. Юхман Я. В. Адаптивно-орієнтована система управління підприємствами на засадах інновінгу: структурно-декомпозиційний аналіз. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 4 (149). С. 92–102.
202. Юхман Я. В. Адаптивно-орієнтована система управління промисловими підприємствами на засадах інновінгу: науково-практичні

аспекти розробки механізму її формування. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 4 (72). С. 200-210.

203. Юхман Я. В. Збалансована система показників оцінювання адаптивного потенціалу промислових підприємств. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2020. Вип. 12. С. 179-186.

204. Юхман Я. В. Креативні стратегічно-орієнтовані платформи моделювання сучасної системи управління підприємствами *Науковий журнал. Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 3 (71). С.204-214.

205. Юхман Я. В. Методичні аспекти оцінки адаптаційного потенціалу промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 4. Т. 2. С. 288-291

206. Юхман Я. В. Науково-практичні аспекти оцінювання адаптивного потенціалу промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11 (514). С. 240-249.

207. Юхман Я. В. Сенс інновінгу в процесі управління вітчизняними промисловими підприємствами. *Фінансово-економічні механізми розвитку підприємництва: теоретичний та практичний аспекти*: матеріали Всеукр. наук. – практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих учених (19 – 20 листоп. 2020 р., Дніпро). Дніпро: НМетАУ. 2020. Ч. 1. С. 95-96.

208. Юхман Я. В. Стан розвитку промислових машинобудівних підприємств в сучасних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2019.. № 6. Т. 2. С. 196-200.

209. Юхман Я. В. Формування процесу інновінгу в системі управління промисловими підприємствами. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2018 № 5 (10). Електронний ресурс: <http://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/224> (дата звернення 28.06.2020).

210. Юхман Я. В. Цифрова трансформація в адаптивно-орієнтованій системі управління промисловими підприємствами. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки*: матеріали VI Всеукр. наук.–практ. конф. (16–17 квіт. 2020 р., Дніпро). Дніпро: НМетАУ. 2020. Ч. 1. С. 495-498.

211. Яцковий Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип.4 (51). С. 183–188.

212. Ячменева В.М. Понятие «адаптация» и «адаптивность»: сходство и различие. *Научный вестник Полтавского университета потребительской кооперации Украины*. 2008. №1 (26). С. 97–103.

213. Hippel E. *Democratizing Innovation*. – Cambridge : MIT Press, 2005. – 220 p.
214. Cyert R. M., Mazch J. G. *A Behavioral Theory of the Firm*. NJ, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1963. 115 p.
215. Davenport T.H. Short J.E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*. 1990. Summer.
216. Fayol, Henri. *Administration industrielle et générale* / Paris. — Dunod et Pinat. — 1917. — p. 11.
217. Fiedler, F. E., McGuire, M. A, Richardson, M (1989), "The role of intelligence and experience in successful group performance", *Journal of Applied Sport Psychology*, Vol. 1, #.2, pp.139-149.
218. Financial instruments: standard number 13. *Official Journal of Ukraine*. 2001. No. 52. P. 183–192.
219. Fornari F., Mele A. Sign and Volatility-Switching and ARCH Models: Theory and Applications to International Stock Markets. *Journal of Applied Econometrics*. 1997. Vol. 12. P. 49–65.
220. Hill B., Bradley D., Williams E. Evaluation of knowledge transfer; conceptual and practical problems of impact assessment of farming connect. *Wales J. Rural Stud*. 2017. No. 49. P. 41–49.
221. Hinterhuber H.H. *Strategische Unternehmensführung*. Band 2: Strategisches Handeln 5 Aufl. – Berlin-New York: Walter de Gruyter, 1992. 321p.
222. Lauterborn R. New Marketing Litany: 4P Passes, C-Words Take Over // *Advertising Age*. October 1. 1990. P. 26.
223. Lesakova L. Innovations in Small and Medium Enterprises in Slovakia *Acta Polytechnica Hungarica*. 2009. Vol. 6, Issue 3. P. 23–34.
224. Leyden D. Publicsector entrepreneurship and the creation of a sustainable innovative economy. *Small Business Economics*. 2016. Vol. 46, issue 4. P. 553–564.
225. Machlup F. *Knowledge: Its Creation, Distribution and Economic Significance*. Vol. III: *The Economics of information and Human Capital*. Princeton (N.Y.), 1984. P. 148–163.
226. Mair J. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*. 2006. № 41. P. 36-44.
227. Mazzucato M. From market fixing to marketcreating: a new framework for innovation policy. *Industry and Innovation*. 2016. Vol. 23, issue 2. P. 140–156.
228. Miller M. H., Modigliani F. Dividend Policy, Growth and the Valuation of Shares. *Journ. Business*. 1961. Oct. P. 411–433.
229. Morrison P. D., Roberts J. H., von Hippel, E. Determinants of User Innovation and the Sharing of Product Modifications. *Management science*. 2000. № 46(12). P. 1513-1527.

230. Nguyen H. Does the type of derivative instrument used by companies impact firm value? *Applied Economics Letters*. 2010. Vol. 17, No. 7. P. 681–683.

231. Nguyen N., Leblanc G. The mediating role of corporate image on consumers retention decisions: an investigation in financial services. *International journal of Bank Marketing*. 1998. Vol. 16 (2). P. 55.

232. Porter M. E. Ranking National Innovative Capacity: Findings from the National Innovative Capacity Index: the Global Competitiveness Report 2003–2004, X Sala-iMartin (ed.) / M. E. Porter, S. Stern. – New York : Oxford University Press, 2004. – 384 p.

233. Rasmussen N. H., Eichorn C. J., Barak C. S., Prince T. Process Improvement for Effective Budgeting and Financial Reporting. John Wiley & Sons Inc., 2003. 299 p.

234. Rothwell, R. Towards the fifth-generation innovation process / R. Rothwell // *International Marketing Review*. – Bingley : Emerald Group Publishing, 1994. – Vol 11, № 1. – P. 7.

235. Samuelson P. A., Nordhaus W. D. Economics The McGraw – Hill Companies, Inc. 1998. 781 p.

236. Scheffer M., Westley M. F., Brock W. Slow response of societies to new problems : causes and costs. *Ecosystems*. 2003, Vol. 6. P. 364.

237. Smith C. The determinants of firms' hedging policies. *Journal of Financial and Quantitative analysis*. 1984. Vol. 20, No. 4. P. 391–405.

238. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. № 7. P. 509–533.

239. Thompson Arthur A. J., Strickland A. J. III Crafting & implementing strategy management. Chicago: IRWIN, 1995. 580 p.

240. Ullah R., Shivakoti G.P., Zulfiqar F., Kamran M.A. *Farm risks and uncertainties: sources, impacts and management*. *Outlook Agric*. 2016. No. 45. P. 199– 205.

241. Vickery J. How and why do small firms manage interest rate risk? *Journal of Financial Economics*. 2008. Vol. 87(2). P. 446–470.

242. Vishwanath S. R. Corporate Finance. Theory and Practice. 2-nd ed. Response Books, 2007. 764 p.

243. Weske M. Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures. Berlin: Springer, 2007. 372 p.

244. Wilson R., Crouch E.A.C. Risk-Benefit analysis. Cambridge, MA: Ballinger, 1982. 218 p.

245. <http://economica.org.ua/2010/infozabezprozv>

246. <http://slovopedia.org.ua>

247. <http://sum.in.ua>

248. <http://tut-cikavo.com/suspilstvo/tsytaty-ta-aforyzmy/575-zukhvali->

249. <http://vseslova.com.ua>

- 250. <http://www.economy.nayka.com.ua>
- 251. <http://www.ukrstat.gov.ua/>
- 252. <https://businessvisit.com.ua/blog/mirovaya-set-otelej-10-samyh-populyarnyh-korporatsij>
- 253. <https://library.if.ua/book>
- 254. <https://smida.gov.ua/>
- 255. <https://uk.wikipedia.org>

ДОДАТКИ

Принципи формування адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновінгу



Опис діяльності промислових підприємств

Приватне акціонерне товариство «Харківський тракторний завод»

Юридична адреса: Україна, 61007, Харківська обл., місто Харків, Проспект Московський, будинок 275

«Харківський тракторний завод» (ХТЗ) — найбільше в Україні та країнах СНД підприємство з виробництва уніфікованих гусеничних і колісних сільськогосподарських тракторів загального призначення.

Протягом 1927—1928 років заводи СРСР дали 1272 трактори, в продовж 1928—1929 років видали «на гора» вже 3281. Цього було недостатньо, і потреби сільського господарства задовольнялись на ту пору, головним чином, за рахунок імпорту. Тому було переглянуто п'ятирічний план спорудження заводів сільськогосподарського машинобудування і прийнято рішення про негайний початок зведення трьох промислових гігантів, кожен з яких випускав би щороку по 50 тисяч тракторів. Восени 1929 року Вища Рада Народного Господарства СРСР прийняла рішення про будівництво одного з тракторних заводів у Харкові.

21 вересня 1931 року колектив ХТЗ рапортував про готовність до пуску заводу-велетня, який був збудований і змонтований за п'ятнадцять місяців.

Перші випробування трактора пройшли в Андріївській комуні «Надія».

В жовтні випустили 50 машин, листопаді — 381, в грудні — 863, всього за три місяці першого року існування заводу було здано 977 тракторів. Робота в ці місяці була періодом боротьби з «дитячими хворобами» пускової стадії.

Наступним результатом роботи харківських тракторобудівників стала машина СХТЗ-НАТІ ІТА, яка випускалась з 1937 по 1949 рік. При розробці за основу була взята конструкція Сталінградського тракторного заводу і НАТІ. Про що говорять літери в назві. Потужність цього трактора становила 52 кінських сили, тобто вдвічі більше, ніж у колісних, які мали двигун потужністю 30 к.с. Ця гусенична машина витрачала менше пального для обробітку одного гектара на 25 відсотків ніж її попередники. Безсумнівною перевагою нового гусеничного трактора була можливість використовувати його в найрізноманітніших природних умовах, у всіх місцях де потрібна була висока прохідність. Також ця машина випускалась під час евакуації в роки воєнного лихоліття в місті Рубцовську Алтайського краю, де завдяки харківським тракторобудівникам пізніше з'явився Алтайський тракторний завод. Тієї ж пори були створені експериментальні тракторні дизель-двигуни, які працювали на солярному маслі^[що це?]. Випробування засвідчили: якщо трактор зі звичайним гасовим двигуном витрачав на одну кінську силу 315 — 320 грамів гасу, то дизель-двигун — тільки 210 грамів солярки — продукту більш дешевого, ніж гас. 28 грудня 1949 Харківський тракторний завод розпочав випуск нових малолітражних тракторів «ХТЗ-7».

З 1949 року відроджений з руїн ХТЗ перейшов до випуску дизельного

трактора ДТ-54, що здобув заслужену славу безвідмовного трудівника на хлібних ланах всіх регіонів СРСР. 29 вересня 1954-го року з головного конвеєра Харківського тракторного заводу зійшов 100-тисячний дизельний трактор ДТ-54. Відомі далеко за межами України та СРСР машини під маркою ХТЗ-ДТ-14, ДТ-20, Т-25 були широко затребувані на всіх п'яти континентах планети, через що завод здобув почесну міжнародну нагороду «Золотий Меркурій». Зокрема для випуску таких машин в Індії був спеціально збудований тракторний завод. В четвертому кварталі 1955 року ХТЗ перейшов на випуск дизельного трактора ДТ-14. Прообразом цієї машини служив ХТЗ-7, лише з тією різницею, що на нову машину встановлювався дизельний двигун потужністю 14 кінських сил. В той же час впродовж 1948 — 1950 років було створено легкий артилерійський тягач (АТЛ), а в 1953 — 1954 рр. ХТЗ випустив дослідну партію цих машин. Одночасно підприємство займалося створенням електротрактора ХТЗ-12. Усього таких машин було виготовлено 32. Вони працювали в різних господарствах країни, однак себе не виправдали. Згодом завод припинив їх виробництво. Паралельно на заводі створювалась нова модель трактора на базі машини ДТ-54 під назвою Т-75. Її потужність зросла до 75 кінських сил. Перші три трактори Т-75 зійшли з конвеєра для відправки на державні випробування в травні 1960 року. А 29 вересня 1960 року без зупинки виробництва Харківський тракторний завод перейшов на серійний випуск гусеничних тракторів Т-75 які замінили вже застарілі ДТ-54. В 1961 році, виконуючи вказівку з центру ХТЗ розпочав підготовчі роботи з метою заміни виробництва Т-75 на новий трактор Т-74 з дизелем СМД-14, який мав виготовлятися на місцевому заводі «Серп і молот». Через рік завод перейшов на випуск Т-74, припинивши виробництво Т-75.

Одночасно Харківському тракторному заводу доручили створити трактор потужністю 130 кінських сил. І вже наприкінці липня 1961 року на полях колгоспу імені Орджонікідзе Лозівського району з'явився новий колісний трактор, який виконував глибоку оранку п'яти-корпусним плугом зі швидкістю 9 кілометрів на годину, це був Т-125. 19 жовтня 1964 року «Вища рада народного господарства СРСР» прийняла постанову № 98, якою передбачалося створення потужностей з випуску Т-125 та уніфікованих з ним гусеничних тракторів. Цією постановою передбачалася реконструкція Харківського тракторного заводу зі спорудженням окремих нових об'єктів на території заводу. З 1966 року розпочалось виробництво трактора Т-125, а також його модифікацій: КТ-125 — тягача із землерийним обладнанням, яке виготовляв Київський завод «Буддормаш», Т-127 — трелювального трактора. Разом з тим в 1965 році було затверджене технічне завдання на проектування гусеничного трактора Т-150, яке передбачало створення модифікацій тракторів, у тому числі колісних. Технічний проект був схвалений науково-технічними радами галузі та НАТІ в січні-лютому 1967 року. В той же час в 1967 році з конвеєра ХТЗ зійшов мільйонний трактор — Т-74 модернізована модель ДТ-54.

У 70-ті роки завод, провівши без зупинки виробництва корінну

реконструкцію, успішно перейшов на випуск тракторів класу «3 тонни» трактора Т-150 в гусеничному і колісному виконанні. Цікаво що у листопаді 1979 року відбулися випробування трактора Т-150К на випробній станції університету штату Небраска в США. Порівняння результатів випробувань тракторів Т-150К і тракторів-аналогів, проведених на цій станції за шестибальною системою засвідчило, що Т-150К за своїм технічним рівнем переважає всі інші аналоги. З 1985 року в різних районах Харківщини проводилися випробування тракторів ХТЗ-200 та ХТЗ-180. На машинах були встановлені двигуни СМД потужністю 180 кінських сил. Продуктивність ХТЗ-200 виявилася на 50 відсотків більшою, ніж у Т-150, а зниження витрати пального — до 21 відсотка. Крім того, за рахунок зменшення динаміки повороту знизилася навантаженість елементів трансмісії.

У 1994 році завод перетворений у відкрите акціонерне товариство «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе». У 2000 році була створена нова «серія 160» потужних інтегральних орно-просапних тракторів, призначених для сільськогосподарських робіт із оброблення та збирання цукрового буряка, кукурудзи, соняшника, картоплі, гречки, сої та інших просапних культур. У порівнянні з тракторами МТЗ-80 і Т-70 їхня продуктивність зросла в 2-2,5 рази. Міжнародним «Бюро Верітас» було сертифіковано систему якості виробництва згаданих тракторів згідно зі стандартами ISO 9001, до речі майже всі трактори ХТЗ мають сертифікат відповідності у системі сертифікації УкрСЕПРО та Росії ГОСТ.

Для робіт у сільському та комунальному господарствах, для транспортування вантажів у промисловості та будівництві були створені трактори серій 30 та 50. За 75 років роботи в цехах підприємства було **виготовлено близько трьох мільйонів тракторів**. Серед усіх тракторних заводів колишнього СРСР ХТЗ — єдиний завод з воріт якого виходили моделі всіх існуючих класів — від маленьких садово-городніх потужністю 8 кінських сил і до надпотужних 190 сильних гусеничних і колісних тягачів. Нині досвідчений колектив робітників і фахівців ХТЗ розвиває й дбайливо підтримує в робочому стані потужну виробничу базу з випуску сучасних машин підвищеного технічного рівня. Серед них колісні трактори загального призначення: ХТЗ-17221 (з каркасною кабіною) і ХТЗ-17222 (з металопластиковою обшивкою нового дизайну), Т-150-К-09 (машина, широко відома своєю універсальністю та економічністю). Трактори оснащені надійними дизелями Ярославського моторного заводу. Відповідають всім вимогам сільських трудівників (особливо на буряковій ниві), найуспішнішою стала модель орно-просапного трактора ХТЗ-16131 з двигуном Deutz.

Популярним в сільському господарстві і в промисловості залишається маневрений колісний навантажувач ХТЗ-156. Завод продовжує випускати гусеничні трактори — найвідоміший і найбільш широко застосований з них ХТЗ-150-05-09, а також нову модернізовану машину ХТЗ-181. З 2007 р. продуктова лінійка «ХТЗ» була вперше розширена дорожньо-будівельним бульдозером ТС-10. Перша партія машин цієї серії продана на підприємства Білорусі, Росії та України. На сьогоднішній день все більше значення набуває

не тільки виробництво нових моделей тракторів, а й їхній подальший супровід — перед-продажне, гарантійне та сервісне обслуговування — у 2005 році в Україні заводом була створена дилерська мережа. У 2013 році згідно рейтингу провідних підприємств високотехнологічного машинобудування України за рівнем управлінських інновацій ХТЗ посів шістнадцяте місце. Також слід зазначити, що підприємство зберігає за собою важливі об'єкти соціальної сфери.

17 жовтня 2013 року стало відомо, що підприємство припиняє роботу з 18 жовтня з відправкою співробітників у неоплачувану відпустку через припинення оформлення митних декларацій Харківською митницею Міністерства доходів і зборів України 7-ми російських підприємств, які поставляють Харківському тракторному заводу комплектуючі та матеріали для виробництва тракторів.

У липні 2015 року стало відомо, що Харківський тракторний завод на міжнародному форумі «Agroport-2015», який відбудеться у жовтні 2015 року, презентує новий гусеничний трактор «Квадротек», що має нову гідротрансмісію та на 70 % складається із деталей українського виробництва, а також робить мінімальний тиск на ґрунт і дає можливість замінити гусеничний хід на колісний. У розробці нового трактора брав участь Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»^[5]. Крім того, ХТЗ уклало угоду із компанією «Volvo Penta» щодо комплектації її двигунами харківських тракторів, оскільки шведські двигуни екологічні, а трактори Volvo мають попит в Африці. Цими двигунами будуть комплексуватися трактори для українського та закордонного ринків, а для Росії трактори «ХТЗ» будуть оснащені двигунами «ЯМЗ».

У грудні 2015 року ХТЗ випустив партію з 10 електротракторів. Трактор коштує 15 тис. дол. Його потужність 35 к.с., що дозволяє йому рухати причепа масою до 2 т зі швидкістю 40 км/год.

Через правові перешкоди завод простоював із березня 2016 року до січня 2017 року, внаслідок чого без роботи залишалися понад 2,5 тис. співробітників підприємства¹.

З приходом нового інвестора — Олександра Ярославського, виробництво було відновлено в найкоротші терміни.

Вже у лютому 2017 року з конвеєра зійшов перший трактор, а до кінця року було випущено 794 одиниць техніки і Харківський тракторний завод вийшов на прибуток у 48,8 млн гривень.

На підприємстві повідомляють, що ключовими заходами в 2018—2019 роках стануть оновлення парку обладнання, удосконалення заводу і удосконалення виробів, що випускаються відповідно до переваг споживачів (інвестор Олександр Ярославський виділив на ці цілі близько 10 млн дол.)

В 2018 році заводом були представлені універсальна маневрова залізнична техніка на базі трактора Т-150 типу ММТ-2 та ММТ-2М^[12] та навантажувач Т-156Б-09-03..

З приходом інвестора компанії «DCH» було проведено модернізацію тракторів, у які зроблено понад 200 нововведень. У планах провести

модернізацію заводу, а також створити на базі заводу індустріальний парк і технопарк. Також завод не працює «на склад», оскільки випускає продукцію відповідно до портфелю замовлень.

У 2018 році з конвеєра підприємства зійшло близько 900 нових машин, а експорт збільшився удвічі порівняно з 2017 роком. Приблизно такі ж обсяги плануються на 2019 рік: завод не працює «на склад», а виробляє продукцію відповідно до портфеля замовлень.

У 2020 році на Харківському тракторному заводі (ХТЗ) розпочато процедуру санації підприємства до відкриття провадження у справі про банкрутство, за рішенням Харківського окружного адміністративного суду, який зобов'язав ХТЗ сплатити державі понад 400 млн грн. боргу

Згідно з офіційними даними, на сьогодні всі попередні та теперішні власники підприємства не змогли зробити з машинобудівного гіганта бодай беззбиткове виробництво. Це в першу чергу пояснюється нездатністю перелаштуватися з планово-адміністративної економіки до ринкової, та непрозорістю і незбалансованістю української державної економічної політики щодо захисту власних підприємств та їх кадрів, а не окремих власників, коли «левова частка» прибутку виводиться власниками за межі підприємства та вимивається в економіки інших країн.

До 2007 року основним акціонером ХТЗ був харківський бізнесмен, співвласник групи ДСН Олександр Ярославський. Потім завод перебував у власності групи ГАЗ, яка належить російському мільярдерові Олегу Дерипасці, співвласнику групи «Базовий Елемент». З квітня 2016 року акціонером та інвестором підприємства знову став Олександр Ярославський.

ПРАТ ХАРКІВСЬКИЙ ВЕРСТАТОБУДІВНИЙ ЗАВОД

Юридична адреса: 61055, м. Харків, просп. Московський, 277

Харківський верстатобудівний завод («Харверст») — верстатобудівне підприємство, яке входить до індустріальної групи «УПЕК». Відоме також, як Харківський верстатобудівний завод ім. С. В. Косіора.

Першу продукцію (радіально-свердлильні і шліфувальні верстати) завод випустив в 1933 році, ще до закінчення будівництва. Будівництво заводу було завершено в 1935 році.

29 січня 1936 Народний комісаріат важкої промисловості СРСР затвердив акт прийому заводу і ХВЗ був введений в експлуатацію.

На повну виробничу потужність завод вийшов в 1936 році.

Після закінчення Німецько-радянської війни (1941-1945) завод був реконструйований.

У 1964 році завод отримав нове найменування - Харківський верстатобудівний завод імені С. В. Косіора.

У 1975 році завод став головним підприємством Харківського верстатобудівного виробничого об'єднання.

У 1983 році завод освоїв серійне виробництво модернізованих круглошліфувальних верстатів з числовим програмним управлінням^[2].

На початок 1986 року завод освоїв виробництво роботизованих комплексів. До цього часу за досягнення у трудовій діяльності 150 працівників заводу були нагороджені орденами і медалями, один робочий (токарь-розточувальник П. І. Хухрянський) став Героєм Соціалістичної Праці.

У 2001 році індустріальна група УПЕК купила 60,14% акцій ВАТ «Харверст», після чого завод увійшов до складу групи УПЕК. У березні 2004 року через компанію-посередника УПЕК купила останні державні 28,66% акцій ВАТ «Харверст».

2003 рік завод закінчив зі збитками 0,73 млн гривень, хоча чистий дохід підприємства в порівнянні з 2002 роком збільшився на 24,65% (до 15,36 млн гривень).

У 2006 році на підприємстві була впроваджена система менеджменту якості, що відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001.

У 2007 році завод вперше за кілька років вийшов на прибуткову роботу: чистий дохід від реалізації продукції зріс на 32,6% у порівнянні з 2006 роком, чистий прибуток склав 44 тис. гривень.

У 2008 році завод отримав чистий прибуток у розмірі 18,7 млн гривень (на 18% нижче відповідного показника 2007 року) і завершив 2008 рік з збитком у розмірі 8,966 млн гривень. Чисельність працівників заводу протягом 2008 року була скорочена на 78 осіб (і до 1 січня 2009 року склала 477 осіб).

Восени 2008 року керівництвом УПЕК було прийнято рішення про початок робіт з комплексної автоматизації процесів конструкторсько-технологічної підготовки виробництва на підприємствах УПЕК. Надалі, в

2008-2010 роках на заводі була впроваджена комплексна система автоматизації конструкторсько-технологічної підготовки і комп'ютерного супроводу машинобудівного виробництва "КСА-2008". Проект КСА реалізований на базі інтегрованих CAD / CAM / PLM-рішень і програмних продуктів платформи Pro / ENGINEER-Windchill компанії PTC (США). Також почав працювати унікальний комплекс технологічної підготовки виробництва на базі систем Windchill mpmlink і ВЕРТИКАЛЬ компанії АСКОН (Росія).

Наприкінці грудня 2009 року завод ввів в експлуатацію високотехнологічне механообробне обладнання німецького виробництва вартістю близько 2 млн євро (дві токарно-фрезерних верстати фірми Monforts, три вертикально-фрезерних оброблювальних центру Chiron і один плоскошліфувальний прецизійний верстат високої точності компанії Blohm).

У 2011 році ВАТ було перетворено на ПАТ (публічне акціонерне товариство).

2011 рік завод завершив зі збитком у розмірі 10,9 млн гривень.

2012 завод завершив з прибутком у розмірі 0,94 млн гривень.

До початку серпня 2015 заводом було випущено понад 90 000 верстатів шестиста різних моделей, багато з яких були унікальні і випускалися тільки на Харківському верстатобудівному заводі. У їх числі верстати для шліфування особливо великих підшипників, верстати для шліфування спинок лопаток турбін великої потужності, верстати для шліфування валів папероробних машин, вальцешліфувальні верстати для шліфування валків прокатних станів та ін. Щороку завод освоював виробництво нових типів верстатів (до 10-15 нових моделей на рік).

Підприємство спеціалізується на випуску широкої гами круглошліфувальних верстатів:

- вальцешліфувальні верстати;
- важкі круглошліфувальні верстати;
- спец. торце-круглошліфовальні і круглошліфувальні автомати і напівавтомати з ЧПУ;
- напівавтомати з ЧПУ по обробці кулачків розподільних валів;
- напівавтомати з ЧПУ по обробці шийок колінчастих валів;
- спеціальні напівавтомати з ЧПУ для обробки доріжок цапф лап бурових доліт;
- спец. круглошліфувальні автомати для обробки кілець підшипників;
- універсальні круглошліфувальні напівавтомати та інші спеціальні круглошліфувальні верстати.

Унікальність заводу визначається широтою номенклатури і технічною складністю устаткування, що випускається. Верстати Харківського верстатобудівного заводу дозволяють виробляти шліфування деталей в найширшому діапазоні габаритних і вагових характеристик: від мініатюрних, масою в кілька грам, до гігантських, діаметром до двох метрів, довжиною до шістнадцяти і масою до 125 тонн з мікронною точністю.

Продукція заводу використовується практично всіма підприємствами загального машинобудування, в суднобудуванні і автомобілебудуванні, в трубній та паперовій промисловості, збройовому виробництві, двигунобудуванні, суднобудуванні, тракторобудуванні, підшипниковій промисловості.

Одним з основних замовників шліфувального обладнання постійно виступає металургійна галузь. Харківськими вальцешліфувальними верстатами (для обробки валків листопрокатних станів) оснащені всі металургійні підприємства і заводи важкого машинобудування СНД.

Підприємство розпорядженні повний цикл виробництва деталей і вузлів для комплектації своєї продукції. Наявний парк унікального виробничого обладнання дозволяє виконувати литті складних верстатних корпусних деталей, виготовляти сталеві поковки вагою до 150 кг, вести термічну і гальванічну обробку для забезпечення вимог по механічній міцності і робочій довговічності деталей.

Механообробка і подальша збірка вузлів і налагодження механізмів виготовляються верстатів проводиться висококваліфікованим персоналом робітничих та інженерних працівників заводу.

Є власний потужний підрозділ, який займається розробкою керуючих програм для верстатів з ЧПУ і технологічної підготовки виробництва. Системи ЧПУ, приводу, електроавтоматика і т.п. закуповуються у провідних світових постачальників: Siemens; Mitsubishi, Shmidt, Buluff, Marposs та ін.

Розробкою і вдосконаленням продукції займається Інженерний центр "Дослідно-конструкторське бюро шліфувальних верстатів" (ОКЛ ШС)

Підприємство налагодило виробництво ряду верстатів нового покоління, заснованих на сучасних конструкторських розробках.

«Харверст» планує поставляти продукцію таким підприємствам, як «АрселорМіттал Кривий Ріг», «Запоріжсталь», Новолипецький металургійний комбінат, Магнітогорський металургійний комбінат, «Северсталь», Мінський моторний завод та іншим.

2005 рік «Харверст» закінчив зі збитком 2,411 млн гривень, збільшивши при цьому чистий дохід на 59,6%, або на 5,757 млн гривень в порівнянні з 2004 роком до 15,410 млн гривень.

«Харверст» один з найбільших в СНД виробників вальцешліфувальних і круглошліфувальних верстатів. Так само підприємство виробляє кваліфікований ремонт і модернізацію вальцешліфувальних верстатів.

Продукція підприємства експортується в 41 країну світу, в тому числі до США, Італії, Франції, Бельгії, Японії, Китаю, Індії, Великої Британії. За довгі роки роботи випущено понад 90 000 одиниць обладнання, більш як шістсот різних моделей, багато з яких унікальні і виготовлялися тільки на Харківському верстатобудівному заводі.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ТУРБОАТОМ»

Юридична адреса: 61037, Харківська обл., М. Харків, просп. Московський, буд. 199

Харківський турбінний завод (нині АТ "Турбоатом") став одним з найбільших в світі турбобудівних підприємств, яке здійснює повний цикл виробництва: проектування, виготовлення, постачання, налагодження, фірмове обслуговування турбінного устаткування для всіх типів електростанцій.

Креслення парової турбіни ХТГЗ, 1930-і

Харківський турбінний завод (ХТГЗ) був побудований в 1929-1934 рр., за три з половиною роки і 21 січня 1934 був введений в експлуатацію.

У 1935 році з заводського стенду зійшла перша стаціонарна парова турбіна потужністю 50 МВт, а 26 липня 1938 була виготовлена перша парова турбіна потужністю 100 МВт і генератор до неї.

До початку Великої Вітчизняної війни завод виготовив і поставив країні турбіни, потужність яких вдвічі перевищувала потужність всіх електростанцій дореволюційній Росії.

У зв'язку з наближенням лінії фронту восени 1941 року завод був евакуйований в м Свердловськ і вже в грудні 1942 року розпочав виробництво турбоагрегатів, запасних частин до парових турбін, а також продукції для фронту].

Після визволення Харкова 23 серпня 1943 року розпочалося відновлення практично повністю зруйнованого заводу, в 1944 році заводом було виготовлено першу парова турбіна потужністю 50 МВт для Зуївської ГРЕС, виконувалися замовлення по ремонту турбін для електростанцій промислових центрів Донбасу, Харкова, Києва.

Відновлення цехів було в основному завершено до середини 1946 года.

Профіль заводу остаточно склався в 1950-і роки. Завод почав спеціалізуватися на виробництві потужних парових і газових турбін.

У 1953 році була проведена робота по технічному переозброєнню виробництва парових турбін, в результаті в 1953-1954 завод освоїв виробництво гідравлічних турбін для гідравлічних електростанцій], а виробництво генераторів було передано спеціалізованим заводам.

За порівняно короткий термін (1955-1958 рр.) Були спроектовані і виготовлені парові турбіни потужністю 100 і 150 МВт, а в 1960-1965 рр. - парові турбіни з підвищеними параметрами пари, потужністю 300 і 350 МВт для Придністровської, Криворізької, Запорізької, Ладжинської, Троїцької, Рефтинської, Трипільської, Назаровської і інших ГРЕС.

У 1965 році на заводі було виготовлено першу в СРСР одновальна парова турбіна потужністю 500 МВт, на той момент - найпотужніша з випущених в світі..

У 1967 році почалося створення потужних парових турбін для атомних електростанцій - важливої складової енергетики країни. Завод стає головним

підприємством з проектування і виготовлення турбін для атомних електростанцій.

У 1969 році завод освоїв виробництво парових турбін для електростанцій потужністю 220 МВт, які і зараз успішно експлуатуються на Україні, в Росії, Німеччині, Болгарії, Угорщині, Фінляндії.

1986 рік, налагодження нового обладнання на заводі

На початку 1970-х років було налагоджено виробництво турбін для АЕС потужністю 500 МВт [2], що забезпечило різке зниження капітальних витрат на спорудження електростанцій. Турбінами такого типу укомплектована Ленінградська АЕС, а також Курська, Смоленська АЕС.

В ході дев'ятої п'ятирічки (1971-1975) завод збільшив продуктивність більш ніж в 1,5 рази.

У 1977 році завод був перетворений в виробниче об'єднання атомного турбобудування "Харківський турбінний завод ім. С. М. Кірова" (з 1982 року отримало назву ВО "Турбоатом"). До складу ПО "Турбоатом" крім заводу ХТГЗ увійшли харківський завод "Турбодеталь", конструкторське бюро "Турбоатом" і конструкторське бюро "Гідротурбомаш". До 1978 року випущені заводом турбіни були встановлені на більш ніж 100 електростанцій СРСР, а також на електростанціях в багатьох інших країнах світу.

У 1980-ті роки підприємство проводить подальше нарощування і технічне переозброєння виробництва - введені в експлуатацію нові корпуси, унікальне обладнання.

5 березня 1982 експлуатацію був введений великий виробничий комплекс, що дозволив перейти від індивідуального виробництва парових турбін АЕС потужністю 1 млн кіловат до їх серійного виробництва, до 1985 року було освоєно виробництво парових турбін потужністю 1 млн кВт для Запорізької, Балаковської, Ростовської АЕС.

До 1986 року понад 40% потужностей ГЕС СРСР було укомплектовано турбінами виробництва ХТГЗ; крім того, турбіни виробництва ХТГЗ встановлювалися на зарубіжні електростанції.

У 1987 році на заводі було збільшено потужності з виробництва парових турбін.

У 1999-2002 роках виготовлено та поставлено 4 радіально-осьових гідротурбіни потужністю 280 МВт кожна. Виготовлені та поставлені 4 гідрозатвори діаметром 4 м на натиск понад 500 м. Створено унікальний кульової затв

АТ ХАРКІВСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД СВІТЛО ШАХТАРЯ

Юридична адреса: 61001, м. Харків, вул. Світло Шахтаря, 4/6

Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря» — одне із найстаріших машинобудівних підприємств вугільної галузі, розташоване у Харкові, Україна. Протягом десятиліть завод був монопольним виробником потужних шахтних скребкових конвеєрів в колишньому СРСР, за цей час завод накопичив унікальний досвід в області проектування продукції і розробки технології її виготовлення. Заснований 1891 року.

- 1891 р. — У Харкові на вул. Петінській власником Н. Ф. фон-Дітмаром була заснована слюсарно-механічна майстерня, що мала газовий двигун в дві кінські сили. Майстерня налічувала 15 осіб.

- 1899 р. — Встановлено новий двигун в чотири кінські сили, у дворі розміщувалася кузня, що мала два горни. Кували вироби молотом вручну. Працювало 25 осіб.

- 1915 р. — Господар підприємства на вул. Газовій, 4 (нині вул. Світло шахтаря) купив чавунно-мідно-ливарний і механічний завод "Русский слесарь". Кількість працівників - 50 осіб. Продукція заводу - бурові інструменти, верстати, вишки, шахтні візки, вагонетки, лебідки, крани, парові котли, труби, насоси, баки, а також чавунне і мідне лиття.

- 1915 р. — Почався випуск шахтарських бензинових ламп "Вольфа".

- 1919 р. — Через відсутність палива призупинено роботу майже всіх цехів. Завод виконував тільки військові замовлення.

- 1921 р. — Підприємство перейшло з підпорядкування Харківської губернської Ради народного господарства в підпорядкування Центрального правління кам'яно-вугільної промисловості і було включене в об'єднання "Донвугілля".

- 1922 р. — Завод перейменовано в "Світло шахтаря". Основна продукція - шахтарські лампи.

- 1938 р. — Колектив підприємства вийшов переможцем у змаганні з Торезьким машинобудівним заводом і був удостоєний перехідного Червоного прапора Наркомважпрому.

- 1939 р. — Завод нагороджений найвищою державною нагородою СРСР - орденом Леніна.

- 1941 р. — Евакуація заводу в Кемеровську область.

- 1943-1946 рр. — Відновлення зруйнованого підприємства.

- 1952 р. — Організація на заводі спеціального конструкторського бюро.

- 1955 р. — Створено і вдосконалено вугільний комбайн для тонких пластів УКТ-1, призначений для одночасної зарубки, відбою вугілля і навантаження його на транспортер.

- 1960 р. — Завод опанував виготовлення забійних скребкових і магістральних пластинчастих конвеєрів, освітлювальної апаратури. Почався експорт обладнання з маркою "Світло шахтаря" до Польщі, Чехословаччини, Угорщини, Болгарії, В'єтнаму.
- 1976 р. — Колектив почав серійне виготовлення нового базового скребкового конвеєра СП87П.
- 1978 р. — Створено зразкову ділянку в ламповому цеху. Впроваджені 27 прогресивних технологічних процесів, дві механізовані лінії автоматичного зварювання рештаків.
- 1980 р. — Половина вугілля, що видобувається в СРСР шахтним способом, доставлялася конвеєрами заводу "Світло шахтаря".
- 1982 р. — Завод удостоєний срібної та бронзової медалей ВДНГ в м. Москві.
- 1990 р. — Створено нові конвеєри зі збільшеною потужністю електродвигуна з 45-55 до 110 кіловат і калібрами ланцюга 24 і 36 міліметрів. Розширено область їх застосування. Розпочато виготовлення скребкових перевантажувачів.
- 1991 р. — Святкування 100-річчя заводу.
- 1994-1996 рр. — Проведена приватизація. Створено ПАТ "Харківський машинобудівний завод "Світло шахтаря".
- 1998-1999 рр. — Розроблено та виготовлено ряд нових високопродуктивних конвеєрів для комплексно-механізованих лав, які успішно працюють на шахтах України, Росії, Білорусі, Казахстану.
- 1999 р. — Заводом виграний тендер між українськими і зарубіжними підприємствами на виготовлення потужного конвеєра типу СПЦ230.
- 2000 р. — Здійснено перехід від серійного виробництва однотипних конвеєрів і перевантажувачів до виготовлення продукції, що відповідає заданим гірничотехнічним умовам і індивідуальним вимогам конкретних замовників. Довжина скребкових конвеєрів збільшилася з 100-150 до 350-400 м, енергоозброєність зросла з 110-220 до 800 кВт.
- 2001 р. — Завод вперше впровадив систему управління якістю продукції відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001-2001.
- 2008 р. — Завод підтвердив відповідність виготовлення продукції вимогам ДСТУ ISO 9001-2001. Сертифікат якості №UA2.003.03240-08.
- 1988-2008 рр. — Масштабна участь в Міжнародних виставках України, Росії, Білорусі, Польщі, США.

Corum Group об'єднує машинобудівні активи енергетичної компанії ДТЕК Енерго — підприємства в Харкові, Дружківці і Каменському-Шахтинському, "Корум Шахтспецбуд", сервісні компанії Corum Source і Corum Repair, а також зарубіжні торгові компанії і представництва. Ключові клієнти компанії — 14 найбільших видобувних холдингів, активи яких налічують 150 шахт і кар'єрів. Техніка Corum Group працює на гірничодобувних підприємствах в 15 країнах світу.

Спеціалізується на виготовленні: скребкових вибійних конвеєрів, перевантажувачів, дільничних шахтних дробарок, запобіжних гідравлічних муфт, вибухобезпечних головних акумуляторних світильників і сигналізаторів метану, фари для шахтних електровозів і комбайнів, запасних частин до різноманітного гірничошахтного обладнання. Основний постачальник скребкових конвеєрів для вугільної, сланцевої та калійної промисловості. Конвейєрами СП-202м, СП-87м, СП-202В1м та СП-301м різних виконань комплектуються механізовані комплекси КМ-87, КМ-88, КМТ, КМК-98, КМ-103, КМ-130. Для лав тонких пластів випускається конвеєр СК-38м; для калійної промисловості — конвеєри СПК-301 (для лав) та СПШ-1 (для штреків). Виготовляються також головні світильники, зокрема, СГГ5 та СГД5-1, фари для комбайнів і електровозів. Запчастини гірничо-шахтного обладнання, ремонт редукторів скребкових конвеєрів.

Вироби важкого машинобудування і точного приладобудування заводу “Світло шахтаря” користуються широким попитом в країні і за кордоном. Продукція для гірничорудної промисловості, що випускається підприємством, поставляється більш ніж в 18 країн світу і експлуатується в самих різних гірничотехнічних і кліматичних умовах у вугільної, сланцевої, калійної і інших видобувних галузях.

Широко розвинута випробувальна база з унікальним випробувальним стендовим обладнанням забезпечує контроль якості, як в процесі виробництва, так і на кінцевій стадії при прийомо-здаючих і пред'явничих випробуваннях. Виробництво продукції згідно ви-могам ДСТУ 180 9001 сертифіковано і на вищезгадані вироби завод має сертифікати національних організацій по сертифікації України, Росії і Польщі. Керівництво заводу чітко дотримується стратегії поновлення обладнання і технологій, приділяє велику увагу питанням маркетингової політики. Підприємство постійно бере участь в основних галузевих міжнародних виставках в Україні, Росії, Польщі, Німеччині та інших країнах. Зразки гірничої техніки заводу завжди привертають на виставках увагу гірників і спеціалістів вугільної промисловості.

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КИЇВСЬКИЙ РЕМОНТНО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД

Юридична адреса: 03067, місто Київ, ВУЛИЦЯ ГАРМАТНА, будинок 6

Приватне акціонерне товариство "Київський ремонтно-механічний завод" працює на ринку спеціального машинобудування і металообробки більше 40 років.

Завод розташований в промисловій зоні, недалеко від центру міста, центрального залізничного вокзалу і має зручні під'їзні шляхи для автотранспорту.

Підприємство займає територію понад 1,6 га, на якій розташовані адміністративні будівлі, виробничі цехи і складські приміщення.

Основною продукцією цього підприємства є виготовлення спеціального навісного обладнання для бурової будівельної техніки, що дозволяє виробляти буроін'єкційні і буронабивні палі по різних сучасним технологіям.

Підприємство може виготовляти, як повні комплекти навісного обладнання, адаптовані під вітчизняні кранові установки, так і окремі компоненти, вузли та інструмент.

Другим основним напрямом виробничої діяльності підприємства є виробництво швидкозношуваних і втрачаються бурових елементів для різних типів бурової техніки, вітчизняної або імпоротної, а також адаптація інструменту під основні бурові столи, представлені в Україні і країнах СНД (Bauer, Casagrande, Soilmac і інші)

Крім цього підприємство розробило концепцію ряду малих бурових верстатів легкої серії.

Новим напрямком виробництва і надання послуг є ремонт і реставрація окремих вузлів сільськогосподарської техніки, виготовлення ряду комплектуючих і змінного інструменту для імпоротної техніки

Завод може виготовляти:

- навісне обладнання типу БІС, КБУ, КУ, СО вузли та запчастини до нього
- малогабаритні установки типу МБУ і їх модифікації
- змінний інструмент для бурових столів провідних світових виробників: шнеки, бури, інвентарні обсадні труби, ковшебури, стартові шнеки для різних типів ґрунтів, дрейтеллери, бетонолитну обладнання та ін.
- ковші зернові, ковші для навантажувачів і міні-тракторів / легка і середня серії /, дорожні фрези і інше навісне обладнання для дорожньої, будівельної та с / г техніки
- шнеки для транспортерів
- вузли та запчасті для сільськогосподарського обладнання.

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЗАВОД
АГРОТЕХНІЧНИХ МАШИН"

Юридична адреса: 69118, Запорізька обл., місто Запоріжжя, вулиця Чубанова, будинок 1

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЗАВОД АГРОТЕХНІЧНИХ МАШИН» м. Запоріжжя отримав свій юридичний статус 1 липня 1968 як Дослідний завод Запорізького конструкторсько-технологічного інституту сільськогосподарського машинобудування (КТІСМ). До цього підприємство функціонувало в якості експериментального цеху Запорізького ГСКБ (з 1959 року).

Найбільш важливі історичні дати: * У 1968 році було створено державне спеціальне проектне конструкторсько-технологічне бюро (ГСПКТБ), у складі якого перебував і Дослідний завод КТІСМ. *У 1971 році ГСПКТБ перетворено в Запорізький КТІСМ, також включав і Дослідний завод КТІСМ. *У 1991 році Дослідний завод КТІСМ перейменований в Дослідний завод Запорізького КТІСМа субарендного підприємство НВО КТІСМ. *У 1994 році Дослідний завод КТІСМ перейменований в Дослідний завод Запорізького КТІСМа субарендного підприємство НВО КТІСМ перейменовано в Запорізький дослідний завод с / г машинобудування орендне підприємство.

*З 1996 року Запорізький дослідний завод с / г машинобудування орендне підприємство став Закритим акціонерним товариством "Завод агротехнічних машин".

До 1966 року підприємство спеціалізувалося на виробництві експериментальних зразків жаток, підбирачів, машин для прибирання цукрового очерету й незернової частини врожаю.

У 70-80-і роки завод виробляв дослідні зразки і промислові партії машин для підготовки, навантаження та внесення органічних і мінеральних добрив, вперше створених в колишньому Радянському Союзі. З середини 80-х років завод приступив до одиничного і дрібносерійного виробництва машин для переробки і підготовки до використання органічних добрив (включаючи високоефективні енергозберігаючі біогазові установки), універсальних навантажувачів, установок, призначених для виконання ветеринарно-дезінфекційних робіт у тваринництві та птахівництві, універсальних причепів, агрегатів для внесення добрив, машин для індивідуальних і фермерських господарств, технологічної оснастки для промислових підприємств України. Конструкторську документацію на зазначені машини розробляв і передавав заводу КТІСМ.

З середини 90-х ЗАТ "Завод агротехнічних машин" поряд з виконанням разових замовлень з виготовлення сільськогосподарської техніки випускає навісні знаряддя для тракторів і навантажувачів: ковші, захвати тюків, вила на-метушні, вила для піддонів, катки садові, косарки, снегоуборщики.

21.07.2011р. загальними зборами акціонерів прийнято рішення про внесення змін до Статуту Товариства шляхом затвердження його нової редакції у зв'язку з приведенням діяльності Товариства у відповідність до Закону України "Про акціонерні товариства" та зміною найменування Закрите акціонерне товариство "Завод агротехнічних машин" в ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЗАВОД АГРОТЕХНІЧНИХ МАШИН». Згідно Закону України "Про акціонерні товариства" в січні 2011 року випуск акцій Закритого акціонерного товариства "Завод агротехнічних машин" переведений у бездокументарну форму. ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЗАВОД АГРОТЕХНІЧНИХ МАШИН» - комплексне підприємство, оснащене сучасним обладнанням, висококваліфікованими кадрами і має в своєму складі заготівельну, слюсарно-складальну дільницю, механічну дільницю, має конструкторський та технологічний відділи, які здійснюють розробку технологічних процесів, оснащення й інструменту. ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЗАВОД АГРОТЕХНІЧНИХ МАШИН» вигідно відрізняється місцем розташування: в безпосередній близькості з заводом знаходяться основні залізнична (Ж / д вокзал Запоріжжя-1), автомобільна та водна (річковий порт і вокзал) магістралі України.

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОДЕСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД "

Юридична адреса: Україна, 65003, Одеська обл., місто Одеса, ВУЛИЦЯ ЧОРНОМОРСЬКОГО КОЗАЦТВА, будинок 141

Приватне Акціонерне Товариство «Одеський машинобудівний завод» — одне з найстаріших машинобудівних підприємств Півдня України, яке спеціалізоване на випуску гірничошахтного і гірничорудного обладнання, займаючи монопольне положення по виробництву шахтних лебідок, тепловозних домкратів, запасних частин для вантажних залізничних вагонів.

Продукція, що виготовляється на ПАТ «ОМЗ» сертифікована в системі Державної сертифікації України.

Завод є одним з основних постачальників номенклатури запасних частин для вантажних залізничних вагонів, а також основним виробником тепловозних домкратів ДТ-30, ДТ-40, ДТ-30П, ДТ-40П в Україні.

Шахтне і залізничне обладнання, що виготовляється заводом постачається на підприємства добувної промисловості України, Росії, Казахстану, Білорусі, Естонії, Узбекистану; залізничні дороги України, Казахстану, Грузії, Азербайджану. Виробництво шахтних лебідок ЛВ-25, 1ЛШВ-01, 1ЛВ-09, 1ЛВ-10, ЛП, тепловозних домкратів ДТ-30, ДТ-40 (ДТ-30П, ДТ-40П), башмака гальмівного гіркового сертифіковано в системі Державної сертифікації України.

Послуги, що надаються:

- Товарелитво по кресленням замовника
- Механічна обробка металу
- Порізка (розкрій) листового металу на машині плазмового і термічного різання
- Піскоструминне оброблення і порошкове фарбування металевих виробів
- Лабораторія фізико-хімічних досліджень металів і сплавів
- Лабораторія охорони навколишнього середовища і промислової санітарії

Основні виробничі підрозділи:

- Ливарний цех

Має власні виробничі потужності, що дозволяє отримувати виливки з заданими замовником хімічним складом, структурою, твердістю, механічними властивостями і т. д.

- Механо-складальний цех

Проводить механічну обробку деталей і частково складальних одиниць; плазмове різання (розкрій) металу; піскоструминне оброблення і порошкове фарбування деталей.

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПОЛТАВСЬКИЙ
ТУРБОМЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД»**

Юридична адреса: Україна, 36029, Полтавська обл., місто Полтава,
ВУЛИЦЯ ЗІНЬКІВСЬКА, будинок 6

Завод веде родовід від чавуноливарного заводу купчихи Полякової, побудованого у 1889 році поблизу залізниці Київ — Харків. На той час завод являв собою малу механічну майстерню: в одному приміщенні знаходились вагранка, два ковальських горни, п'ять металорізальних верстатів, двигун потужністю 5 к.с., декілька слюсарних верстаків. Джерелом води був колодязь. Працювало на заводі десять робітників і десять чорноробів. Майстерня спеціалізувалася на ремонті сільгоспінвентарю, візків, млинів, виготовленні деталей до них.

В січні 1918 року завод Полякової був реквізований і на його базі організовані майстерні Губобозу для безробітних. У грудні 1919 року майстерня перетворена на обозну майстерню, на яку покладался ремонт візків, польових кухонь та іншого майна для діючої армії. В майстерні працювало 65 робітників. В період НЕПу в майстерні Губобозу, яка була передана в оренду, працювало 102 робітники і 16 службовців. Незабаром замість майстерні Губобозу була організована артіль «Механік», яка здійснювала ремонт сільськогосподарських машин та інвентарю, виготовляла ліжка.

З 1925 року одним з основних напрямків спеціалізації заводу стали ремонт і модернізація машин і механізмів для трикотажної промисловості. Модернізована ручна круглов'язальна машина «Віленка», виготовлення якої освоїв «Метал», стала першою радянською серійною машиною для трикотажної промисловості, а кругла в'язальна машина-напівавтомат «Полтавка» — першою трикотажною машиною вітчизняної конструкції.

На початку 1927 року завод «Метал» перейшов у систему місцевої промисловості. До нього були приєднані артіль «Мір і ваги», ремонтно-механічна майстерня міськкомунгоспу. 13 жовтня 1927 року секретаріат Губвиконкому затвердив статут Ремонтно-механічного заводу «Метал». Чисельність працівників підприємства зросла до 250. Розпочалася модернізація заводу — будівництво 1-го механічного цеху за проектом інженера Г. П. Баранникова, яке завершилося влітку 1928 року. Одночасно з механічним цехом були побудовані нове приміщення для вагранки, трансформаторна підстанція, термічна піч для цементування деталей, переобладнаний ковальський цех тощо. У серпні 1928 року до заводу приєдналася артіль-майстерня індустріального технікуму (ЧПЗ), після чого чисельність працівників сягнула 350 осіб. На початку 1931 року до заводу приєдналася артіль «Слюсар» (76 робітників), яка також спеціалізувалася на випуску трикотажного обладнання.

18 серпня 1931 року на завод надійшов зразок нової німецької плоскодрукувальної машини для вивчення і налагодження

виробництва. Перший друкувальний верстат був виготовлений 1 листопада, а 4 листопада відрегульований і випробований. Так виник другий напрямок спеціалізації заводу — поліграфічне машинобудування.

У серпні 1931 завод Держпланом СРСР включений до переліку ударних будов. Для прискорення процесу модернізації на підприємстві відкрите проектно бюро. Будуються ковальський цех, центральна заводська лабораторія, модельна ділянка, оверлокцех. За роки першої п'ятирічки «Метал» освоїв виробництво чотирьох типів трикотажних і двох типів поліграфічних машин. А до 1940 року в порівнянні з 1925 роком завод збільшив випуск валової продукції у 122 рази, кількість робітників зросла у 23 рази, а продуктивність праці — вдесятеро.

З початком війни завод «Метал» був евакуйований в Саратов. Перший ешелон відбув зі станції Полтава-Київська 14 серпня 1941 року, а на заводській території розташувалася автобронетанкова ремонтна база. В період німецької окупації на території заводу розташовувалися три підприємства, які здійснювали ремонт автомашин, мотоциклів і танків. В період окупації і під час звільнення завод зазнав значних руйнувань: з 39 об'єктів вціліли тільки склад паливно-мастильних матеріалів і лісосушарня. За оцінками радянського уряду сума збитків склала 13,283 млн руб. До травня 1944 року завод не мав чіткого профілю виробництва — виконувались окремі замовлення.

За декілька років «Метал» було відновлено — введено в дію близько 2 тис. кв. м. виробничих площ, здійснена перебудова виробництва. У 1946 році підприємство перейшло в систему Міністерства електростанцій з основною спеціалізацією — виготовлення запасних частин для ремонту і модернізації парових турбін вітчизняних і іноземних марок. У 1948 році завод налагодив виробництво лопаток для 12 різних типів турбін потужністю до 25 тис. кВт, дев'яти типів редукторів, інжекторів Фридмана, маслоочисних машин НСМ-3, а у 1949 — першим в СРСР освоїв серійне виробництво повітряних вимикачів. У 1951 вперше виготовлені великі турбінні лопатки з висадженим хвостом для Київської ТЕЦ-2.

В другій половині 1960-х завод перейшов у відання міністерства енергетики і електрифікації СРСР. У зв'язку з цим значно зріс випуск енергозапчастин, розроблено низку проектів компресорних установок і компресорних станцій. У 1966–1970 роках завод модернізував 166 парових турбін загальною потужністю понад 5136 тис. кВт. У 1971 році була створена і передана Ворошиловградському тепловозобудівному заводу газова турбіна потужністю 2500 к.с. В тому ж році вперше виготовлена велика партія турбінних лопаток на експорт. Надалі продукція турбомеханічного заводу експортувалася в Монголію, Болгарію, Індію, всього у 24 країни світу.

Наказом Міністерства енергетики та електрифікації України за № 55 від 4 березня 1994 року підприємство було перетворено у Відкрите акціонерне товариство «Полтавський турбомеханічний завод». 2010 року

ВАТ реорганізовано у Публічне акціонерне товариство «Полтавський турбомеханічний завод».

Основними видами діяльності товариства є виробництво продукції технічного призначення: повітряні компресори та компресорні станції та запасні частини до енергоустаткування. Підприємство є одним з основних виробників запасних частин до парових турбін.

Впродовж багатьох років на АТ «Полтавський турбомеханічний завод» успішно розвивається така галузь виробництва, як компресоробудування. Найбільш розповсюдженим і універсальним типом компресорних машин були поршневі компресори. АТ «Полтавський турбомеханічний завод» — є одним із найбільших виробників цієї техніки в СНД. На заводі випускаються повітряні компресори загального призначення для залізничного і комунального транспорту, газові компресори для стиснення парів пропан-бутану, пересувні і переносні компресорні станції і установки, побутові компресори. Всього понад 70 найменувань.

Основними споживачами продукції заводу є електростанції України, підприємства, у яких експлуатуються парові турбіни, будівельно-монтажні організації та інші.

Завод розташований на двох промислових площадках, загальною площею 26,9 га. Перша площадка знаходиться в центральній частині Київського району Полтави і має повне інженерне забезпечення. Друга площадка — Затуринський промвузол — знаходиться в селі Затурине, де розміщене ливарне виробництво з усіма допоміжними службами. Загальна чисельність працюючих на підприємстві — 2307 чоловіки (на 2010 рік)^[1]. До структурних підрозділів заводу входять чотири основних цехи по виготовленню запасних частин для турбінного устаткування теплових електростанцій, а також виробництва серійної продукції. Підприємство має допоміжне виробництво: ливарне, ковальсько-пресове, інструментальне, деревообробне, термічні і гальванічні відділення.

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «КУП'ЯНСЬКИЙ
МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД»**

Юридична адреса: 63700, Харківська обл., місто Куп'янськ, ВУЛИЦЯ СТУДЕНТСЬКА, будинок 38.

Підприємство було створено в ході індустріалізації відповідно до третього п'ятирічного плану розвитку народного господарства СРСР. У зв'язку з необхідністю забезпечити потреби побудованого в 1937 році цукрового заводу та інших підприємств цукрової промисловості, в 1939 році побудовані в 1933 - 1935 рр. майстерні знаходилися в Куп'янську ремісничого училища (до цього часу мали слюсарно-токарне, ковальська і ливарна відділення) були перетворені в Куп'янські механоремонтного майстерні всесоюзного тресту «Союзсахрмеснаб» головного управління цукрової промисловості "Главсахар".

Після початку Великої Вітчизняної війни тут ремонтували техніку і виготовляли запчастини для РККА. В ході бойових дій і німецької окупації підприємство постраждало, але після закінчення бойових дій відповідно до четвертим п'ятирічним планом відновлення і розвитку народного господарства СРСР було відновлено і розширено.

У перші повоєнні роки майстерні виготовляли в основному сільгоспмашини, сільхозінструмент і металовироби, необхідні для відновлення сільського господарства Харківської області.

У 1955 році на базі майстерень був створений Куп'янський механічний завод (в 1958 році отримав нове найменування - Куп'янський машинобудівний завод).

За радянських часів завод спеціалізувався на виробництві та ремонті устаткування для цукрової промисловості та входив в число провідних підприємств міста.

У травні 1995 року Кабінет міністрів України включив завод до переліку підприємств, що підлягають приватизації протягом 1995 року [5], в подальшому державне підприємство було перетворено у відкрите акціонерне товариство.

У 2002 році завод виробив продукції на 2 млн. гривень, в 2003 році збільшив обсяги виробництва на 20%. До початку 2004 року основний спеціалізацією КМЗ залишалося виробництво обладнання для підприємств цукрової промисловості.

Завод займається виробництвом металовиробів і металообробкою (здатний виконувати координатно-розточувальні, зуборізні, довбальні, шліфувальні та зварювальні роботи, обробку на карусельних верстатах, термообробку і гнуття металу), виготовляє обладнання для заводів з переробки цукрових буряків та виробництва цукру, елементи шахтного кріплення, чавунне лиття різної конфігурації і складності.

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ АГРЕГАТНИЙ ЗАВОД»

Юридична адреса: Україна, 49052, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, ВУЛИЦЯ ЩЕПКИНА, будинок 53.

Дніпропетровський агрегатний завод — підприємство авіабудівного комплексу, єдиний в [Україні](#) виробник гідравліки гірництва, зокрема для механізованих комплексів, очисних і прохідницьких комбайнів. Виробляє гідророзподілювачі (ручні та дистанційні), гідростійки, гідроклапани і гідрозамки, які застосовуються на всіх шахтах України, а також у країнах ближнього зарубіжжя. Розташований у Чечелівському районі [Дніпропетровська](#).

Засноване в [1926](#) році, підприємство виросло в найбільшого українського виробника авіаційних агрегатів, які використовуються у військовому і цивільному літакобудуванні. Сьогодні це потужне високотехнологічне і мобільне виробництво, що забезпечує повний цикл виготовлення авіаційних агрегатів, керуючої шахтної гідравліки і спеціальних електроприводів. Якість і надійність виробів, що випускаються забезпечуються конструкторсько-технологічним потенціалом заводу і гарантовані системою контролю якості, сертифікованою по стандарту ДСТУ ISO 9002.

Підприємство виготовляє у повному циклі авіаційні агрегати, що використовуються у вітчизняному військовому цивільному літакобудуванні, керуючі шахтну гідравліку, спеціальні електроприлади, побутову електротехніку.

На території заводу знаходяться такі виробництва:

- Перше займається виготовленням агрегатів високого тиску та гідроапаратури. Воно об'єднує всі служби та цеха, що необхідні для повного технологічного циклу виробництва найскладніших виробів: починаючи з ливарного цеху, цеху хіміко-термічної обробки деталей до цеху збирання готових виробів у пиловологоконтролюємих приміщеннях та випробування їх на спеціальних стендах.
- Друге виробництво випускає широку гаму відцентрових насосів, що знайшли своє застосування у всіх літаючих апаратах, що випускаються у країнах СНД.
- Третє виробництво — це виробництво широкої гами електродвигунів та товарів народного вжитку (пилососи, електропобутовий інструмент тощо).

Завод оснащений обладнанням відомих фірм Італії, Німеччини, Швейцарії, Чехії, значна частина якого — обчислювальні центри з ЧПУ, що дозволяють виробляти деталі з жаростійких та нержавіючих сталей, кольорових металів.

Підприємство має розвинене електротехнічне виробництво, обладнання для виробництва деталей з пластмас та гуми, володіє достатніми

гальванічними та литтєвими потужностями, має інструментальне виробництво, що виготовляє високоякісний інструмент для обробки високолегованих, жаростійких та нержавіючих сталей.

В рамках конверсійної програми у 1993 році підприємство налагодило випуск гідроємulsionної апаратури наступного асортименту: РСД-005, Эра-32, ГВТН-10У, КГУ-3У, МК97, МК98.

Дана гідроапаратура знайшла своє застосування у:

- кріплення механізоване 1МТ, 2 МТ, комплекс КМТ;
- кріплення механізоване КД-80;
- кріплення КГУ;
- кріплення механізоване, комплекс КД-98,МК-98А (секції);
- кріплення посадочні «Спутник», ПГС;
- агрегати очисні 1АНЦМ, 2АНЦМ, 2АНЦК(кріплення).

Підприємство забезпечує своєю продукцією всі вуглевидобувні ВО, а також Дружківський, Свердловський та Каменськ-Шахтинський машинобудівні заводи.

Виробничі потужності і технологічні можливості дозволили розширити номенклатуру виробляємої продукції та налагодити співробітництво з такими крупними підприємствами України як: «Мотор-Січ», «Завод ім. Малишева», «АвтоЗАЗ-DAEWOO», «Укрзалізниця» тощо.

Більше 40 років ВАТ «ДАЗ» залишається найбільшим вітчизняним виробником пирососів відомої марки «Ракета». Підвищуючи якість та вдосконалюючи споживчі властивості своєї продукції, ВАТ «ДАЗ» у 1999 році випустив дві нові моделі пирососів: «Ракета 30М» та «Ракета 40», а у 2000 р. ще дві моделі — «Ракета 35» та «Ракета 45», які зараз успішно знаходять свого споживача. У планах підприємства — підготовка до випуску вітчизняного пирососа вологого прибирання.

Дніпропетровський агрегатний завод розробив ряд нових перспективних проектів разом з чеськими, італійськими та сінгапурськими партнерами по випуску побутової техніки та гумотехнічних виробів.

**Аналіз складових комплексної діагностики рівня адаптивного
потенціалу приватного акціонерного товариства «Харківський
верстатобудівний завод» за 2012–2019 рр., %**

Складова	Показники складової	Роки							
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Кадрово-мотиваційна	KV1	87,72	73,41	72,63	69,36	74,65	75,54	61,79	65,37
	KV2	81,27	82,56	78,40	81,58	80,21	81,87	71,73	86,76
	KV3	79,82	85,21	83,39	81,83	80,65	83,15	60,01	75,05
Фінансово-безпекова	FB1	81,73	88,80	83,13	76,05	83,03	76,01	87,03	74,82
	FB2	88,98	89,29	86,31	81,85	84,26	82,76	87,51	77,68
	FB3	88,20	79,76	84,84	81,93	79,02	82,03	78,17	76,36
Інноваційно-ефективна	IE1	81,75	86,40	88,10	83,43	65,14	84,40	84,67	79,29
	IE2	73,58	76,11	89,97	67,06	69,91	67,74	83,67	80,97
	IE3	75,54	73,84	74,05	68,51	71,77	65,72	85,62	82,85
Інвестиційно-ризикова	IR1	72,96	71,41	68,80	60,27	69,31	63,56	63,98	61,92
	IR2	71,24	70,19	67,44	55,00	67,68	62,47	62,72	60,70
	IR3	78,74	77,59	78,61	76,00	74,82	69,04	73,12	70,75
Витратно-матеріальна	VM1	79,16	78,93	69,10	81,38	70,44	73,41	67,72	62,19
	VM2	76,05	77,63	73,63	75,03	67,69	72,20	72,15	66,27
	VM3	91,98	76,17	76,33	69,72	74,65	75,55	75,18	68,70
Науково-перспективно-унікальна	NPU1	91,08	72,35	62,58	73,75	70,91	71,77	48,88	56,32
	NPU2	96,66	80,50	67,35	49,73	68,20	69,79	88,63	60,62
	NPU3	70,19	73,04	72,41	75,37	76,66	77,79	75,87	65,17
Управлінсько-організаційна	UO1	73,58	76,11	89,97	67,06	69,91	67,74	83,67	80,97
	UO 2	75,54	73,84	91,98	68,51	71,77	65,72	85,62	82,85
	UO3	72,96	71,41	68,80	60,27	69,31	63,56	63,98	61,92
Виробничо-результативна	VR1	82,76	82,20	77,54	70,25	80,50	85,95	87,71	69,79
	VR2	68,79	72,14	62,53	60,99	55,78	87,94	89,73	56,28
	VR3	82,89	81,67	82,75	79,98	78,74	72,68	76,95	74,48
Маркетингово-консультативна	MK1	83,32	83,09	72,74	85,66	74,15	77,28	71,28	65,47
	MK2	80,06	81,73	77,50	78,98	71,25	76,01	75,94	69,75
	MK3	64,17	69,82	80,18	80,34	73,40	78,58	77,54	72,16

Аналіз складових комплексної діагностики рівня адаптивного потенціалу акціонерного товариства «Харківський машинобудівний завод «СВІТЛО ШАХТАРЯ» за 2012–2019 рр., %

Складова	Показники складової	Роки							
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Кадрово-мотиваційна	KV1	105,26	88,09	87,16	83,23	89,58	90,65	74,15	78,44
	KV2	97,52	99,07	94,08	97,90	96,25	98,24	86,08	104,11
	KV3	95,78	102,25	100,07	98,20	96,78	99,78	72,01	90,06
Фінансово-безпекова	FB1	98,08	106,56	99,76	91,26	99,64	91,21	104,44	89,78
	FB2	106,78	107,15	103,57	98,22	101,11	99,31	105,01	93,22
	FB3	105,84	95,71	101,81	98,32	94,82	98,44	93,80	91,63
Інноваційно-ефективна	IE1	98,10	103,68	105,72	100,12	78,17	101,28	101,60	95,15
	IE2	88,30	91,33	107,96	80,47	83,89	81,29	100,40	97,16
	IE3	90,65	88,61	88,86	82,21	86,12	78,86	102,74	99,42
Інвестиційно-ризикова	IR1	87,55	85,69	82,56	72,32	83,17	76,27	76,78	74,30
	IR2	85,49	84,23	80,93	66,00	81,22	74,96	75,26	72,84
	IR3	94,49	93,11	94,33	91,20	89,78	82,85	87,74	84,90
Витратно-матеріальна	VM1	94,99	94,72	82,92	97,66	84,53	88,09	81,26	74,63
	VM2	91,26	93,16	88,36	90,04	81,23	86,64	86,58	79,52
	VM3	110,38	91,40	91,60	83,66	89,58	90,66	90,22	82,44
Науково-перспективно-унікальна	NPU1	109,30	86,82	75,10	88,50	85,09	86,12	58,66	67,58
	NPU2	115,99	96,60	80,82	59,68	81,84	83,75	106,36	72,74
	NPU3	84,23	87,65	86,89	90,44	91,99	93,35	91,04	78,20
Управлінсько-організаційна	UO1	88,30	91,33	107,96	80,47	83,89	81,29	100,40	97,16
	UO 2	90,65	88,61	110,38	82,21	86,12	78,86	102,74	99,42
	UO3	87,55	85,69	82,56	72,32	83,17	76,27	76,78	74,30
Виробничо-результативна	VR1	99,31	98,64	93,05	84,30	96,60	103,14	105,25	83,75
	VR2	82,55	86,57	75,04	73,19	66,94	105,53	107,68	67,54
	VR3	99,47	98,00	99,30	95,98	94,49	87,22	92,34	89,38
Маркетингово-консультативна	MK1	99,98	99,71	87,29	102,79	88,98	92,74	85,54	78,56
	MK2	96,07	98,08	93,00	94,78	85,50	91,21	91,13	83,70
	MK3	77,00	83,78	96,22	96,41	88,08	94,30	93,05	86,59

**Аналіз складових комплексної діагностики рівня адаптивного
потенціалу акціонерного товариства «ТУРБОАТОМ» за 2012–2019 рр., %**

Складова	Показники складової	Роки							
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Кадрово-мотиваційна	KV1	106,84	89,41	88,47	84,48	90,92	92,01	75,26	79,62
	KV2	98,98	100,56	95,49	99,37	97,69	99,71	87,37	105,67
	KV3	97,22	103,78	101,57	99,67	98,23	101,28	73,09	91,41
Фінансово-безпекова	FB1	99,55	108,16	101,26	92,63	101,13	92,58	106,01	91,13
	FB2	108,38	108,76	105,12	99,69	102,63	100,80	106,59	94,62
	FB3	107,43	97,15	103,34	99,79	96,24	99,92	95,21	93,00
Інноваційно-ефективна	IE1	99,57	105,24	107,31	101,62	79,34	102,80	103,12	96,58
	IE2	89,62	92,70	109,58	81,68	85,15	82,51	101,91	98,62
	IE3	92,01	89,94	90,19	83,44	87,41	80,04	104,28	100,91
Інвестиційно-ризикова	IR1	88,86	86,98	83,80	73,40	84,42	77,41	77,93	75,41
	IR2	86,77	85,49	82,14	66,99	82,44	76,08	76,39	73,93
	IR3	95,91	94,51	95,74	92,57	91,13	84,09	89,06	86,17
Витратно-матеріальна	VM1	96,41	96,14	84,16	99,12	85,80	89,41	82,48	75,75
	VM2	92,63	94,56	89,69	91,39	82,45	87,94	87,88	80,71
	VM3	112,04	92,77	92,97	84,91	90,92	92,02	91,57	83,68
Науково-перспективно-унікальна	NPU1	110,94	88,12	76,23	89,83	86,37	87,41	59,54	68,59
	NPU2	117,73	98,05	82,03	60,58	83,07	85,01	107,96	73,83
	NPU3	85,49	88,96	88,19	91,80	93,37	94,75	92,41	79,37
Управлінсько-організаційна	UO1	89,62	92,70	109,58	81,68	85,15	82,51	101,91	98,62
	UO 2	92,01	89,94	112,04	83,44	87,41	80,04	104,28	100,91
	UO3	88,86	86,98	83,80	73,40	84,42	77,41	77,93	75,41
Виробничо-результативна	VR1	100,80	100,12	94,45	85,56	98,05	104,69	106,83	85,01
	VR2	83,79	87,87	76,17	74,29	67,94	107,11	109,30	68,55
	VR3	100,96	99,47	100,79	97,42	95,91	88,53	93,73	90,72
Маркетингово-консультативна	MK1	101,48	101,21	88,60	104,33	90,31	94,13	86,82	79,74
	MK2	97,51	99,55	94,40	96,20	86,78	92,58	92,50	84,96
	MK3	78,16	85,04	97,66	97,86	89,40	95,71	94,45	87,89

**Аналіз складових комплексної діагностики рівня адаптивного
потенціалу приватного акціонерного товариства «Київський ремонтно-
механічний завод» за 2012–2019 рр., %**

Складова	Показники складової	Роки							
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Кадрово-мотиваційна	KV1	85,47	71,53	70,78	67,58	72,74	73,61	60,21	63,70
	KV2	79,18	80,45	76,39	79,50	78,15	79,77	69,90	84,54
	KV3	77,78	83,02	81,26	79,74	78,58	81,02	58,47	73,13
Фінансово-безпекова	FB1	79,64	86,53	81,01	74,10	80,90	74,06	84,81	72,90
	FB2	86,70	87,01	84,10	79,75	82,10	80,64	85,27	75,70
	FB3	85,94	77,72	82,67	79,83	76,99	79,94	76,17	74,40
Інноваційно-ефективна	IE1	79,66	84,19	85,85	81,30	63,47	82,24	82,50	77,26
	IE2	71,70	74,16	87,66	65,34	68,12	66,01	81,53	78,90
	IE3	73,61	71,95	72,15	66,75	69,93	64,03	83,42	80,73
Інвестиційно-ризикова	IR1	71,09	69,58	67,04	58,72	67,54	61,93	62,34	60,33
	IR2	69,42	68,39	65,71	53,59	65,95	60,86	61,11	59,14
	IR3	76,73	75,61	76,59	74,06	72,90	67,27	71,25	68,94
Витратно-матеріальна	VM1	77,13	76,91	67,33	79,30	68,64	71,53	65,98	60,60
	VM2	74,10	75,65	71,75	73,11	65,96	70,35	70,30	64,57
	VM3	89,63	74,22	74,38	67,93	72,74	73,62	73,26	66,94
Науково-перспективно-унікальна	NPU1	88,75	70,50	60,98	71,86	69,10	69,93	47,63	54,87
	NPU2	94,18	78,44	65,62	48,46	66,46	68,01	86,37	59,06
	NPU3	68,39	71,17	70,55	73,44	74,70	75,80	73,93	63,50
Управлінсько-організаційна	UO1	71,70	74,16	87,66	65,34	68,12	66,01	81,53	78,90
	UO 2	73,61	71,95	89,63	66,75	69,93	64,03	83,42	80,73
	UO3	71,09	69,58	67,04	58,72	67,54	61,93	62,34	60,33
Виробничо-результативна	VR1	80,64	80,10	75,56	68,45	78,44	83,75	85,46	68,01
	VR2	67,03	70,30	60,94	59,43	54,35	85,69	87,44	54,84
	VR3	80,77	79,58	80,63	77,94	76,73	70,82	74,98	72,58
Маркетингово-консультативна	MK1	81,18	80,97	70,88	83,46	72,25	75,30	69,46	63,79
	MK2	78,01	79,64	75,52	76,96	69,42	74,06	74,00	67,97
	MK3	62,53	68,03	78,13	78,29	71,52	76,57	75,56	70,31

**Аналіз складових комплексної діагностики рівня адаптивного
потенціалу приватного акціонерного товариства «Завод агротехнічних
машин» за 2012–2019 рр., %**

Складова	Показники складової	Роки							
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Кадрово-мотиваційна	KV1	76,92	64,38	63,70	60,82	65,47	66,25	54,19	57,33
	KV2	71,26	72,41	68,75	71,55	70,34	71,79	62,91	76,09
	KV3	70,00	74,72	73,13	71,77	70,72	72,92	52,62	65,82
Фінансово-безпекова	FB1	71,68	77,88	72,91	66,69	72,81	66,65	76,33	65,61
	FB2	78,03	78,31	75,69	71,78	73,89	72,58	76,74	68,13
	FB3	77,35	69,95	74,40	71,85	69,29	71,95	68,55	66,96
Інноваційно-ефективна	IE1	71,69	75,77	77,27	73,17	57,12	74,02	74,25	69,53
	IE2	64,53	66,74	78,89	58,81	61,31	59,41	73,38	71,01
	IE3	66,25	64,76	64,94	60,08	62,94	57,63	75,08	72,66
Інвестиційно-ризикова	IR1	63,98	62,62	60,34	52,85	60,79	55,74	56,11	54,30
	IR2	62,48	61,55	59,14	48,23	59,36	54,77	55,00	53,23
	IR3	69,06	68,05	68,93	66,65	65,61	60,54	64,13	62,05
Витратно-матеріальна	VM1	69,42	69,22	60,60	71,37	61,78	64,38	59,38	54,54
	VM2	66,69	68,09	64,58	65,80	59,36	63,32	63,27	58,11
	VM3	80,67	66,80	66,94	61,14	65,47	66,26	65,93	60,25
Науково-перспективно-унікальна	NPU1	79,88	63,45	54,88	64,67	62,19	62,94	42,87	49,38
	NPU2	84,76	70,60	59,06	43,61	59,81	61,21	77,73	53,15
	NPU3	61,55	64,05	63,50	66,10	67,23	68,22	66,54	57,15
Управлінсько-організаційна	UO1	64,53	66,74	78,89	58,81	61,31	59,41	73,38	71,01
	UO 2	66,25	64,76	80,67	60,08	62,94	57,63	75,08	72,66
	UO3	63,98	62,62	60,34	52,85	60,79	55,74	56,11	54,30
Виробничо-результативна	VR1	72,58	72,09	68,00	61,61	70,60	75,38	76,91	61,21
	VR2	60,33	63,27	54,85	53,49	48,92	77,12	78,70	49,36
	VR3	72,69	71,62	72,57	70,15	69,06	63,74	67,48	65,32
Маркетингово-консультативна	MK1	73,06	72,87	63,79	75,11	65,03	67,77	62,51	57,41
	MK2	70,21	71,68	67,97	69,26	62,48	66,65	66,60	61,17
	MK3	56,28	61,23	70,32	70,46	64,37	68,91	68,00	63,28

**Аналіз складових комплексної діагностики рівня адаптивного
потенціалу приватного акціонерного товариства «Одеський
машинобудівний завод» за 2012–2019 рр., %**

Складова	Показники складової	Роки							
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Кадрово-мотиваційна	KV1	78,70	77,02	74,22	65,01	74,77	68,56	69,02	66,79
	KV2	76,85	75,71	72,74	59,32	73,01	67,37	67,65	65,47
	KV3	84,94	83,70	84,78	81,98	80,70	74,46	78,88	76,32
Фінансово-безпекова	FB1	85,39	85,14	74,54	87,79	75,99	79,19	73,04	67,08
	FB2	82,03	83,75	79,43	80,93	73,01	77,88	77,82	71,48
	FB3	99,22	82,16	82,34	75,20	80,53	81,50	81,09	74,11
Інноваційно-ефективна	IE1	98,25	78,04	67,50	79,54	76,49	77,42	52,73	60,74
	IE2	104,2	86,84	72,64	53,64	73,57	75,29	95,61	65,37
	IE3	75,71	78,78	78,11	81,30	82,69	83,91	81,84	70,29
Інвестиційно-ризикова	IR1	79,37	82,09	97,03	72,34	75,41	73,07	90,26	87,34
	IR2	81,49	79,65	99,22	73,90	77,42	70,88	92,35	89,37
	IR3	78,70	77,02	74,22	65,01	74,77	68,56	69,02	66,79
Витратно-матеріальна	VM1	89,27	88,67	83,64	75,78	86,84	92,72	94,60	75,29
	VM2	74,21	77,82	67,47	65,79	60,17	94,86	96,80	60,71
	VM3	89,41	88,09	89,26	86,28	84,94	78,40	83,00	80,34
Науково-перспективно-унікальна	NPU1	89,86	89,63	78,46	92,39	79,99	83,36	76,89	70,61
	NPU2	86,36	88,17	83,60	85,19	76,85	81,98	81,92	75,24
	NPU3	69,22	75,31	86,49	86,67	79,18	84,76	83,64	77,83
Управлінсько-організаційна	UO1	94,61	79,19	78,35	74,81	80,53	81,49	66,65	70,52
	UO 2	87,65	89,06	84,56	88,01	86,52	88,30	77,38	93,59
	UO3	86,10	91,91	89,95	88,28	86,99	89,69	64,72	80,96
Виробничо-результативна	VR1	88,17	95,79	89,68	82,03	89,56	81,98	93,89	80,70
	VR2	95,98	96,32	93,10	88,29	90,88	89,27	94,39	83,80
	VR3	95,14	86,04	91,51	88,38	85,23	88,50	84,32	82,36
Маркетингово-консультативна	MK1	88,18	93,20	95,04	90,00	70,26	91,04	91,33	85,52
	MK2	79,37	82,09	97,03	72,34	75,41	73,07	90,26	87,34
	MK3	81,49	79,65	79,88	73,90	77,42	70,88	92,35	89,37

Аналіз складових комплексної діагностики рівня адаптивного потенціалу приватного акціонерного товариства «Полтавський турбомеханічний завод» за 2012–2019 рр., %

Складова	Показники складової	Роки							
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Кадрово-мотиваційна	KV1	67,18	65,75	63,36	55,49	63,83	58,53	58,92	57,02
	KV2	65,60	64,63	62,10	50,64	62,33	57,51	57,75	55,89
	KV3	72,51	71,45	72,38	69,98	68,89	63,57	67,34	65,15
Фінансово-безпекова	FB1	72,89	72,68	63,63	74,94	64,87	67,60	62,35	57,27
	FB2	70,02	71,49	67,81	69,09	62,33	66,49	66,43	61,02
	FB3	84,70	70,14	70,29	64,20	68,74	69,57	69,23	63,26
Інноваційно-ефективна	IE1	83,87	66,62	57,62	67,90	65,30	66,09	45,01	51,85
	IE2	89,00	74,13	62,01	45,79	62,80	64,27	81,62	55,81
	IE3	64,63	67,25	66,68	69,41	70,59	71,63	69,87	60,01
Інвестиційно-ризикова	IR1	67,76	70,08	82,83	61,75	64,38	62,38	77,05	74,56
	IR2	69,56	68,00	84,70	63,08	66,09	60,51	78,83	76,29
	IR3	67,18	65,75	63,36	55,49	63,83	58,53	58,92	57,02
Витратно-матеріальна	VM1	76,21	75,69	71,40	64,69	74,13	79,15	80,76	64,27
	VM2	63,35	66,43	57,59	56,16	51,37	80,98	82,64	51,83
	VM3	76,32	75,20	76,20	73,66	72,51	66,93	70,85	68,59
Науково-перспективно-унікальна	NPU1	76,71	76,51	66,98	78,87	68,28	71,16	65,64	60,28
	NPU2	73,72	75,26	71,37	72,72	65,60	69,98	69,93	64,23
	NPU3	59,09	64,29	73,84	73,98	67,59	72,36	71,40	66,44
Управлінсько-організаційна	UO1	80,77	67,60	66,89	63,86	68,74	69,56	56,90	60,20
	UO 2	74,82	76,03	72,19	75,13	73,86	75,38	66,06	79,89
	UO3	73,50	78,46	76,79	75,36	74,26	76,57	55,25	69,11
Виробничо-результативна	VR1	75,26	81,77	76,56	70,02	76,45	69,98	80,15	68,89
	VR2	81,93	82,23	79,47	75,37	77,58	76,21	80,58	71,54
	VR3	81,22	73,45	78,12	75,44	72,75	75,55	71,98	70,31
Маркетингово-консультативна	MK1	75,27	79,56	81,13	76,83	59,98	77,72	77,96	73,01
	MK2	67,76	70,08	82,83	61,75	64,38	62,38	77,05	74,56
	MK3	69,56	68,00	68,19	63,08	66,09	60,51	78,83	76,29

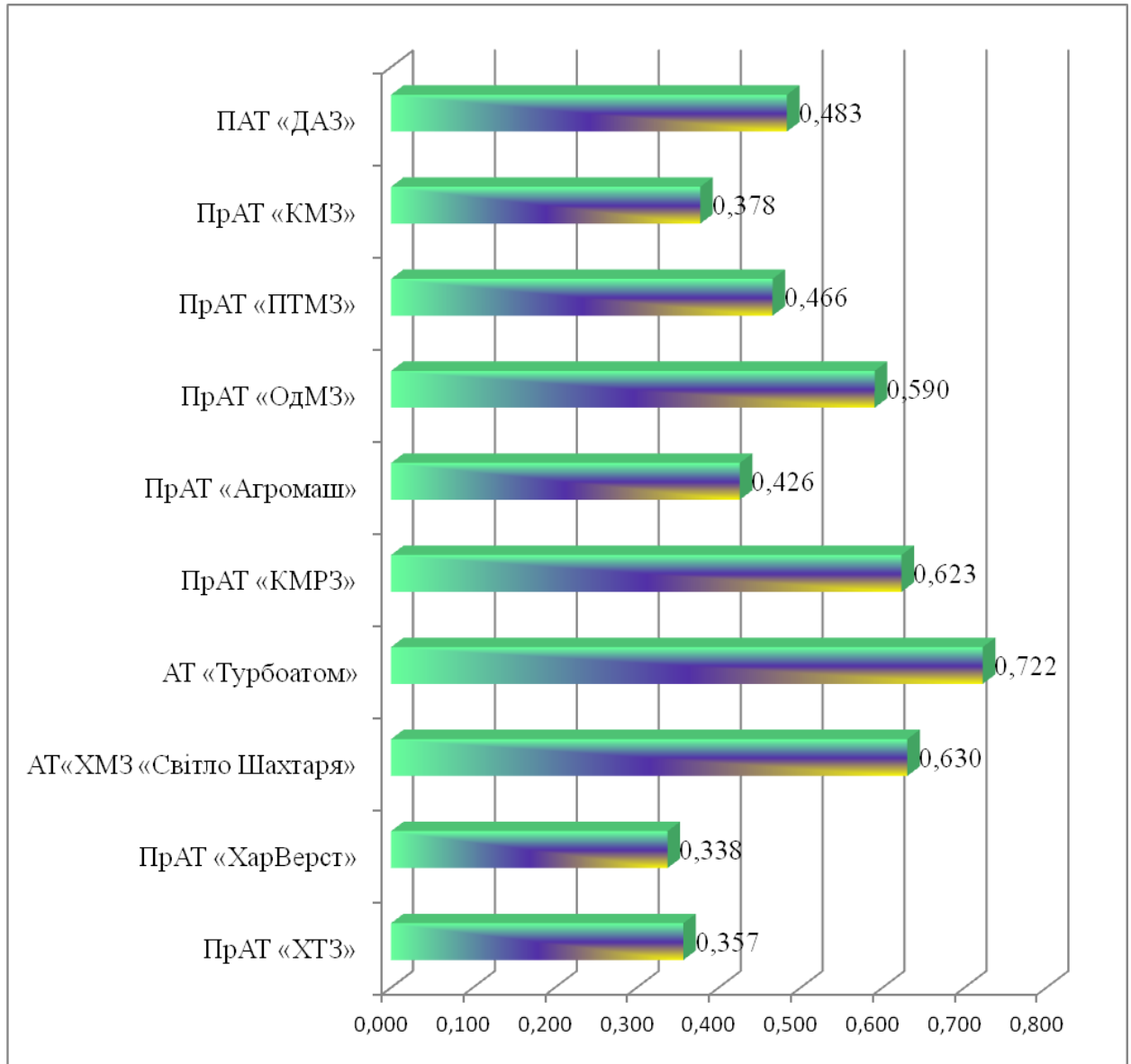
**Аналіз складових комплексної діагностики рівня адаптивного
потенціалу приватного акціонерного товариства «Куп'янський
машинобудівний завод» за 2012–2019 рр., %**

Складова	Показники складової	Роки							
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Кадрово-мотиваційна	KV1	60,78	59,49	57,32	50,21	57,75	52,95	53,30	51,59
	KV2	59,36	58,47	56,18	45,82	56,39	52,03	52,25	50,57
	KV3	65,61	64,65	65,48	63,32	62,33	57,51	60,92	58,95
Фінансово-безпекова	FB1	65,95	65,76	57,57	67,80	58,69	61,16	56,41	51,81
	FB2	63,36	64,69	61,35	62,51	56,39	60,15	60,11	55,20
	FB3	76,64	63,46	63,59	58,08	62,20	62,95	62,63	57,24
Інноваційно-ефективна	IE1	75,89	60,28	52,14	61,44	59,08	59,79	40,73	46,91
	IE2	80,52	67,07	56,11	41,43	56,82	58,15	73,84	50,49
	IE3	58,47	60,85	60,33	62,80	63,87	64,81	63,21	54,29
Інвестиційно-ризикова	IR1	61,30	63,40	74,95	55,87	58,24	56,44	69,71	67,46
	IR2	62,94	61,52	76,64	57,08	59,79	54,75	71,33	69,03
	IR3	60,78	59,49	57,32	50,21	57,75	52,95	53,30	51,59
Витратно-матеріальна	VM1	68,95	68,49	64,60	58,53	67,07	71,61	73,06	58,15
	VM2	57,31	60,11	52,11	50,82	46,47	73,26	74,77	46,89
	VM3	69,06	68,04	68,94	66,64	65,61	60,55	64,11	62,05
Науково-перспективно-унікальна	NPU1	69,41	69,23	60,60	71,35	61,78	64,38	59,38	54,54
	NPU2	66,70	68,10	64,57	65,80	59,36	63,32	63,27	58,11
	NPU3	53,47	58,17	66,80	66,94	61,15	65,46	64,60	60,12
Управлінсько-організаційна	UO1	73,07	61,16	60,52	57,78	62,20	62,94	51,48	54,46
	UO 2	67,70	68,79	65,31	67,97	66,82	68,20	59,76	72,29
	UO3	66,50	70,98	69,47	68,18	67,18	69,27	49,99	62,53
Виробничо-результативна	VR1	68,10	73,99	69,26	63,36	69,17	63,32	72,51	62,33
	VR2	74,13	74,39	71,91	68,19	70,20	68,95	72,90	64,72
	VR3	73,48	66,45	70,68	68,26	65,83	68,35	65,12	63,61
Маркетингово-консультативна	MK1	68,11	71,98	73,41	69,51	54,26	70,32	70,54	66,05
	MK2	61,30	63,40	74,95	55,87	58,24	56,44	69,71	67,46
	MK3	62,94	61,52	61,69	57,08	59,79	54,75	71,33	69,03

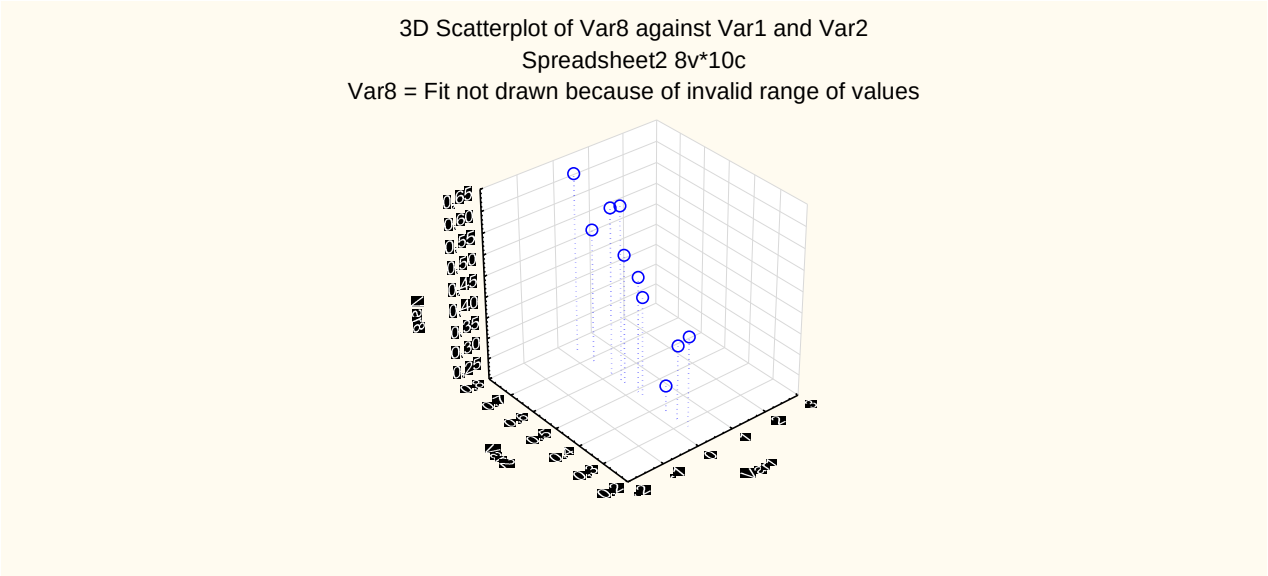
**Аналіз складових комплексної діагностики рівня адаптивного
потенціалу приватного акціонерного товариства «Дніпропетровський
агрегатний завод» за 2012–2019 рр., %**

Складова	Показники складової	Роки							
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Кадрово-мотиваційна	KV1	72,94	71,39	68,78	60,25	69,30	63,54	63,96	61,91
	KV2	71,23	70,16	67,42	54,98	67,67	62,44	62,70	60,68
	KV3	78,73	77,58	78,58	75,98	74,80	69,01	73,10	70,74
Фінансово-безпекова	FB1	79,14	78,91	69,08	81,36	70,43	73,39	67,69	62,17
	FB2	76,03	77,63	73,62	75,01	67,67	72,18	72,13	66,24
	FB3	91,97	76,15	76,31	69,70	74,64	75,54	75,16	68,69
Інноваційно-ефективна	IE1	91,07	72,34	62,57	73,73	70,90	71,75	48,88	56,29
	IE2	96,62	80,48	67,33	49,72	68,18	69,78	88,61	60,59
	IE3	70,16	73,02	72,40	75,36	76,64	77,77	75,85	65,15
Інвестиційно-ризикова	IR1	73,56	76,08	89,94	67,04	69,89	67,73	83,65	80,95
	IR2	75,53	73,82	91,97	68,50	71,75	65,70	85,60	82,84
	IR3	72,94	71,39	68,78	60,25	69,30	63,54	63,96	61,91
Витратно-матеріальна	VM1	82,74	82,19	77,52	70,24	80,48	85,93	87,67	69,78
	VM2	68,77	72,13	62,53	60,98	55,76	87,91	89,72	56,27
	VM3	82,87	81,65	82,73	79,97	78,73	72,66	76,93	74,46
Науково-перспективно-унікальна	NPU1	83,29	83,08	72,72	85,62	74,14	77,26	71,26	65,45
	NPU2	80,04	81,72	77,48	78,96	71,23	75,98	75,92	69,73
	NPU3	64,16	69,80	80,16	80,33	73,38	78,55	77,52	72,14
Управлінсько-організаційна	UO1	87,68	73,39	72,62	69,34	74,64	75,53	61,78	65,35
	UO 2	81,24	82,55	78,37	81,56	80,18	81,84	71,71	86,75
	UO3	79,80	85,18	83,36	81,82	80,62	83,12	59,99	75,04
Виробничо-результативна	VR1	81,72	88,79	83,11	76,03	83,00	75,98	87,01	74,80
	VR2	88,96	89,27	86,29	81,83	84,24	82,74	87,48	77,66
	VR3	88,18	79,74	84,82	81,91	79,00	82,02	78,14	76,33
Маркетингово-консультативна	MK1	81,73	86,38	88,09	83,41	65,11	84,38	84,65	79,26
	MK2	73,56	76,08	89,94	67,04	69,89	67,73	83,65	80,95
	MK3	75,53	73,82	74,03	68,50	71,75	65,70	85,60	82,84

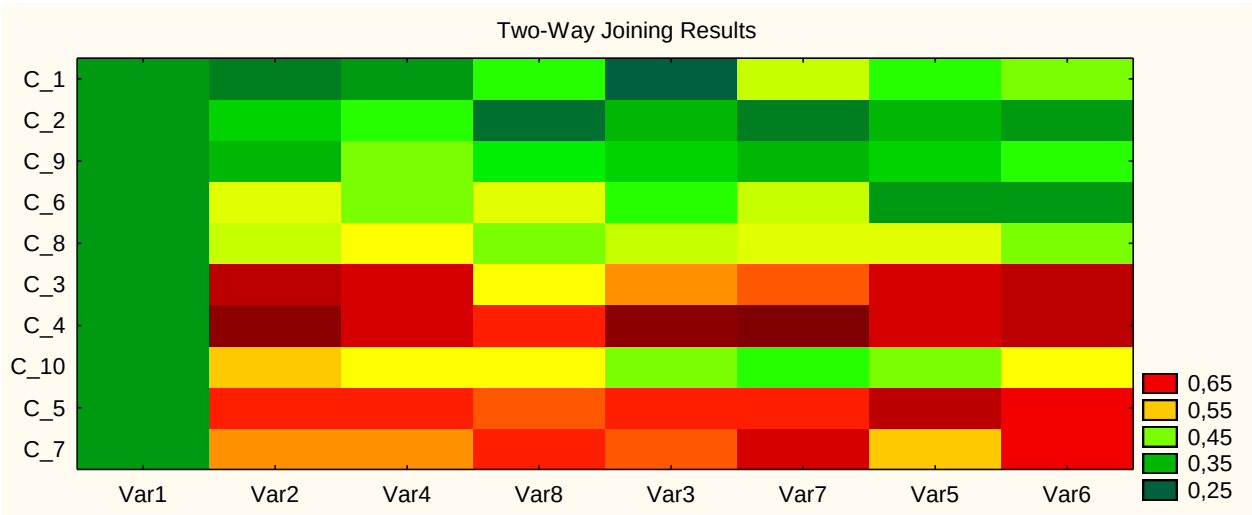
Середнє значення загального інтегрального показника комплексної діагностики рівня адаптивного потенціалу промислових підприємств та їх якісний вимір за 2012-2019 рр., коеф. вимір



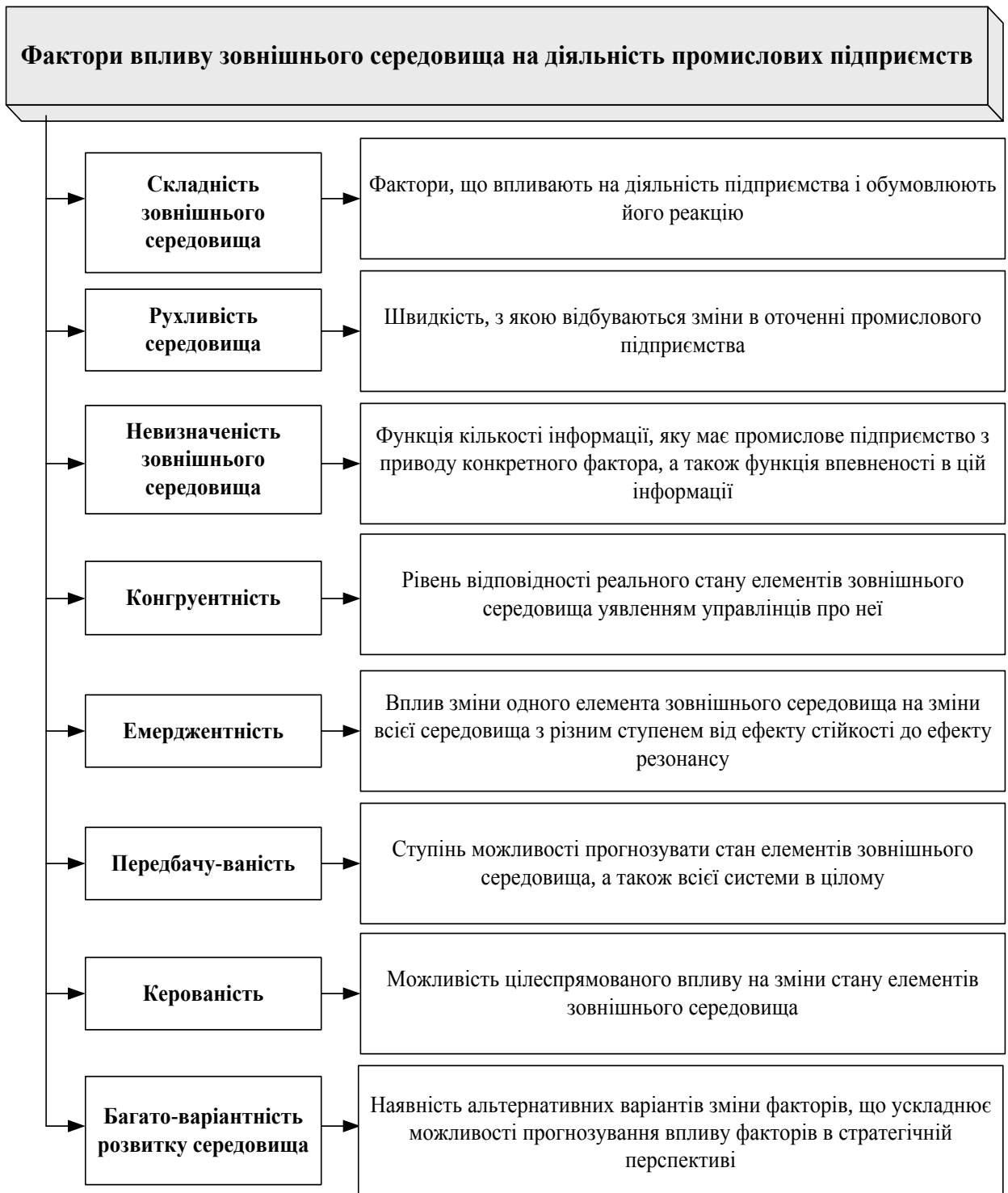
Результати кластерного аналізу групування інтегральних показників промислових підприємств за кластерами в 3D вимірному просторі



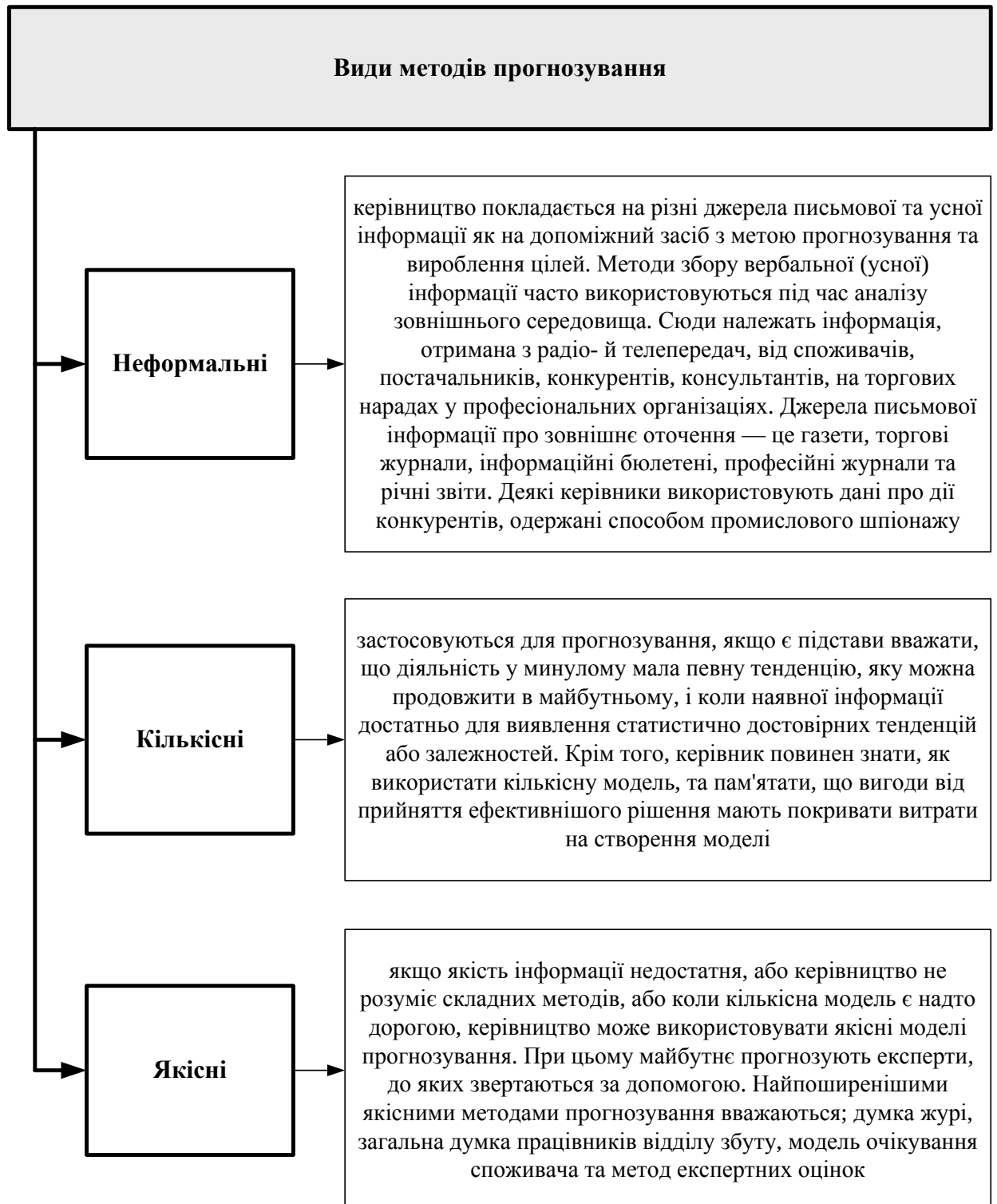
Результати кластерного аналізу методом двовходового об'єднання промислових підприємств за інтегральними показниками



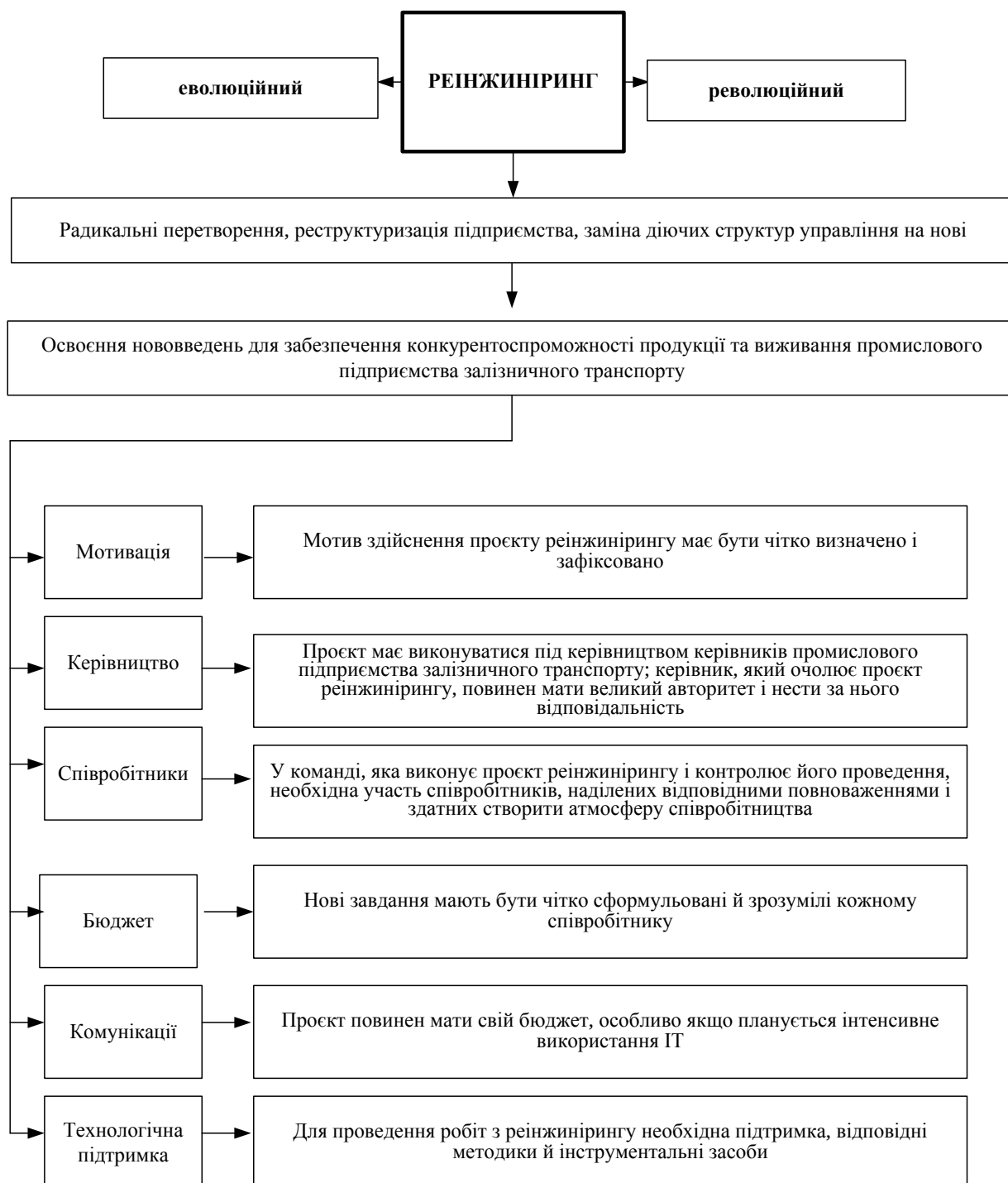
Вплив факторів зовнішнього середовища на систему управління сучасними промисловими підприємствами



Види методів прогнозування



Сутнісна характеристика реінжинірингу



Наукове видання

**ПРОХОРОВА ВІКТОРІЯ ВОЛОДИМІРІВНА
ЮХМАН ЯРИНА ВАСИЛІВНА**

**ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНО-ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ
УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ НА
ЗАСАДАХ ІННОВІНГУ**

МОНОГРАФІЯ

Формат 60x84 1/16. Підисано до друку 25.10.2021 р. Папір офсет. Друк цифровий
Ум.друк. арк. 11,8. Тираж 300 прим. Зам.28-10.

Видавництво та друк

ФОП Іванченко І.С.

пр. Тракторобудівників, 89-а/62, м. Харків, 61135

тел.: +38 (050/093) 40-243-50.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців,
виготівників та розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 4388 від 15.08.2012 р.

www.monograf.com.ua