

Л.С. ЗАХАРКІНА

Сумський державний університет

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО  
РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА  
(МАТРИЧНИЙ ПІДХІД)**

*У даній статті розглядаються теоретико-методичні підходи до вибору стратегії інноваційного розвитку машинобудівного підприємства. Обґрунтовано доцільність вибору стратегії інноваційного розвитку на основі двох інтегральних показників: коефіцієнта адаптивності потенціалу інноваційного розвитку та показника фінансової стійкості функціонування підприємства. Розроблено методичний підхід до оцінки інтегральних показників вибору інноваційної стратегії за порівняно невеликого обсягу вихідних даних, заснований на використанні функції бажаності Харрінгтона. Розглянуто матрицю стратегій інноваційного розвитку машинобудівного підприємства.*

**Ключові слова:** *стратегічне планування, стратегія інноваційного розвитку, потенціал інноваційного розвитку, фінансова стійкість, функції бажаності Харрінгтона, матриця, інноваційне технологічне рішення.*

**Вступ**

Реалізація завдань щодо інтенсифікації розвитку машинобудівних підприємств України потребує формування ефективної системи управління інноваційним розвитком. Така система вимагає урахування стратегічних перспектив науково-технічного розвитку, динаміку оновлення техніки та технологій. Успіх управлінських заходів визначається науково-обґрунтованим складанням планів інноваційного розвитку. Найважливішим етапом стратегічного планування інноваційного розвитку підприємств є вибір стратегії, оскільки саме на її основі розробляються та приймаються інноваційні рішення.

## 1. Постановка задачі

Цілі статті полягають в удосконаленні теоретико-методичних підходів до вибору та реалізації стратегії інноваційного розвитку у процесі стратегічного планування інноваційного розвитку підприємств.

## 2. Результати

Вибір стратегії інноваційного розвитку на підприємстві сьогодні здійснюється переважно інтуїтивно. З метою вибору оптимальної стратегії необхідно розглянути підходи до її формування.

Розглянувши підходи до вибору стратегій інноваційного розвитку підприємства [1], було визначено, що, їх вибір визначається рівнем інноваційного потенціалу (ІП), який вміщує в себе ряд економічних показників, що характеризують можливості підприємства у освоєнні нових чи поліпшуваних технологій та виробництві нової чи поліпшеної продукції. На нашу думку, узагальнений показник інноваційного потенціалу дає не повністю об'єктивну оцінку, оскільки, по-перше, сукупність економічних показників, на основі яких оцінюється рівень інноваційного потенціалу не є чітко визначеною та загальною, по-друге, показник інноваційного потенціалу є складовою системи більш високого рівня – потенціалу інноваційного розвитку (ІПР), яка детально розглянута в роботі [2, с.304–347]. І саме ІПР є більш адекватним індикатором при виборі стратегії інноваційного розвитку підприємства. Хоча й цей показник має недоліки, адже розраховується на основі сукупності ретроспективних показників і тому не враховує рівень адаптації інноваційних рішень до змін внутрішнього та зовнішнього середовищ протягом визначеного планового періоду. При розробці та прийнятті стратегічного рішення інноваційного розвитку потрібно враховувати оцінку ІПР не лише з точки зору поточного моменту, але й з точки зору його здатності до ефективної реалізації в майбутньому (протягом визначеного горизонту стратегічного плану), тобто з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Розглянемо приклад: у процесі розрахунку показника технологічної оснащеності підприємства до уваги беруться такі показники, як кількість нових сучасних технологій (техноло-

гічних принципів), які були впроваджені на підприємстві в останні роки, при цьому не враховується: 1) патентний захист технології чи її елементів; 2) ліцензійний захист технології чи її елементів; 3) рівень морального зносу технології; 4) тип технології (мінлива, плідотворна чи стабільна); 5) етап життєвого циклу, на якому знаходиться дана технологія; 6) можливість до диверсифікації. Таким чином, значення категорії "нові сучасні технології" на момент оцінки потенціалу інноваційного розвитку у стратегічному періоді значно ширша, а "завтра" – у стратегічному плані – ці "нові сучасні технології" будуть фізично або морально застарілими. Тому пропонується розглянути категорію потенціалу інноваційного розвитку підприємства через дві складові: адаптивну та неадаптивну. Неадаптивну складову потенціалу пропонується використовувати при прийнятті тактичних та оперативних рішень інноваційного розвитку. Адаптивна складова, навпаки, є основою для прийняття саме стратегічних інноваційних рішень. Тому для оцінки адаптивної складової ПІР пропонується ввести коефіцієнт адаптивності потенціалу інноваційного розвитку ( $K_{\text{під ад}}$ ), який буде показувати, наскільки існуючі на момент оцінки виробничі, інноваційні, ринкові можливості підприємства пристосовані до непередбачуваних вимог зовнішнього середовища, тобто як швидко можуть реалізовуватися альтернативні/незаплановані інноваційні рішення у межах обраної стратегії інноваційного розвитку.

Детальний аналіз складових ПІР та розгляд передумов до здійснення інноваційного розвитку дали змогу стверджувати, що, на сьогодні для більшості машинобудівних підприємств України, одним з найголовніших факторів забезпечення інноваційних процесів на підприємстві є фактор фінансового забезпечення, адже ризик незадовільного фінансового забезпечення інноваційного рішення є узагальнюючим з погляду інноваційного розвитку підприємства в цілому. Так, І. А. Бланк [3, с.286] зазначає, що, з одного боку, фінансова стратегія є частиною загальної стратегії економічного розвитку підприємства, а з іншого – вона сама впливає на формування стратегії розвитку, а отже і на стратегію інноваційного розвитку.

Тому пропонується фінансове забезпечення як одну зі складових ПІР виокремити в окремий показник.

Таким чином, можна зробити висновок, що вибір стратегії інноваційного розвитку – це складний процес, який потребує врахування значної кількості різноспрямованих факторів, що зумовлює необхідність поділу процедури обґрунтування та вибору стратегії на два етапи: 1) обґрунтування та розрахунок показників вибору стратегії. На основі вищевикладеного пропонується використовувати два інтегральні показники: а) коефіцієнт адаптивності потенціалу інноваційного розвитку  $K_{\text{пір}_{\text{ад}}}$ , який характеризує, адекватність потенціалу інноваційного розвитку підприємства до непередбачуваних вимог зовнішнього середовища; б) показник фінансової стійкості функціонування підприємства  $\Phi_{\text{Ст}}$ , який характеризує початковий стан підприємства та його потенційну конкурентоспроможність в майбутньому; 2) безпосередньо вибір стратегії.

Для оцінки вищенаведених інтегральних показників пропонується використовувати універсальний показник – функцію бажаності Харрінгтона, тому що дана функція є кількісним, однозначним, єдиним і універсальним показником якості досліджуваного об'єкта, характеризується такими властивостями, як адекватність, ефективність і статистична чутливість, що дозволяє використовувати її як критерій оптимізації [4, с. 36]. Нормована функція бажаності встановлює відповідність між різними за змістом і шкалами вимірами показників процесів і шкалою варіантів вирішення задачі загального стану об'єкта.

В основі побудови цієї узагальненої функції лежить ідея перетворення натуральних значень окремих відгуків у безрозмірний вигляд з наступним вирахуванням часткових функцій за шкалою Харрінгтона  $d_i$  та інтегрального показника ефективності проекту  $D$  [4, с. 41]:

$$D = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n d_i}, \quad (1)$$

де  $d_i$  - часткова функція (точкова оцінка), яка визначена за шкалою Харрінгтона;  $n$  – число показників, які використовуються для оцінки ефективності інноваційного проекту;

За Ю.П. [Адлером 4, с. 36] шкала бажаності базується на фізичних та психофізіологічних параметрах, її призначення – встановлення відповід-

ності між цими параметрами. Під фізичними параметрами розуміються усі можливі характеристики об'єкта, який досліджується, а під психофізіологічними – суб'єктивні оцінки експериментатора бажаності (переваги) того чи іншого значення відгуку щодо характеристики об'єкта.

Щоб отримати шкалу бажаності зручно користуватися готовими розробленими таблицями відповідностей між співвідношенням переваг (бажаностей) у числовій формі (табл. 1) [4, с. 36].

Таблиця 1

Шкала бажаності

<b>Бажаність</b>	<b>Відмітка на шкалі бажаності</b>
Дуже добре	1,00-0,80
Добре	0,80-0,63
Задовільно	0,63-0,37
Погано	0,37-0,2
Дуже погано	0,2-00

Основними етапами інтегральної оцінки з використанням функції Харрінгтона є:

- 1) визначення основних факторів впливу на об'єкт оцінки;
- 2) обґрунтування та розрахунок часткових показників оцінки (характеристик об'єкту оцінки);
- 3) визначення діапазону нормативних значень часткових показників оцінки (залучення експертів);
- 4) розрахунок значень часткових функцій бажаності;
- 5) розрахунок комплексного показника оцінки об'єкта за формулою 1.

Система часткових показників має відповідати таким вимогам: "...по можливості її компоненти мають утворювати динамічний ряд, щоб поточні їх значення прямо або опосередковано впливали на значення інших показників. Усі показники мають піддаватися нормуванню" [4].

Аналіз факторів впливу на адаптивну складову потенціалу інноваційного розвитку дозволив виявити найважливіші показники адаптивності потенціалу. Часткові показники адаптивності потенціалу інноваційного розвитку представлені в табл. 2.

Таблиця 2

Показники адаптивності потенціалу інноваційного розвитку

Показники	Формула для розрахунку	Позначення
1) Коефіцієнт адаптивності обладнання ( $K_{a.об}$ )	$K_{a.об} = \frac{Q_{ун} + Q_{сп}}{Q_{заг.об}}$	<p><math>Q_{ун}</math> – кількість одиниць універсального обладнання, що є на підприємстві, з рівнем морального зносу нижче нормативно визначеного, шт.;</p> <p><math>Q_{сп}</math> – кількість одиниць спеціального обладнання, здатного до швидкого переналадування (з широкою номенклатурою спеціальних пристосувань), що є на підприємстві, з рівнем морального зносу нижче нормативно визначеного, шт.;</p> <p><math>Q_{заг.об}</math> – загальна кількість обладнання на підприємстві, шт.</p>
2) Коефіцієнт адаптивності сировини ( $K_{a.с}$ )	$K_{a.с} = \frac{Q_{ос.с} + Q_{доп.с}}{Q_c}$	<p><math>Q_{ос.с}</math> – кількість видів основної сировини, які відповідають екологічним параметрам;</p> <p><math>Q_{доп.с}</math> – кількість видів допоміжної сировини, які відповідають екологічним параметрам;</p> <p><math>Q_c</math> – загальна кількість видів сировини.</p>
3) Коефіцієнт адаптивності виробничих приміщень ( $K_{a.п}$ )	$K_{a.п} = \frac{S_{ун.в.ц} + S_a}{S_{заг}}$	<p><math>S_{ун.в.ц}</math> – площа універсальних виробничих цехів, м<sup>2</sup>;</p> <p><math>S_a</math> – площа виробничих приміщень, адаптованих до швидкого перепланування, м<sup>2</sup>;</p> <p><math>S_{заг}</math> – загальна площа виробничих приміщень, без урахування тих площ, які зайняті організаційно-управлінськими підрозділами, м<sup>2</sup>.</p>
4) Коефіцієнт кількісної адаптивності технологій ( $K_{a.т.к}$ )	$K_{a.т.к} = \frac{T_{гр.т} + T_{ін} + T_{н.ін}}{T_{заг}}$	<p><math>T_{гр.т}</math> – кількість групових технологій (технологічних принципів), задіяних у виробництві продукції на підприємстві, з рівнем морального зносу нижче нормативно визначеного;</p> <p><math>T_{ін}</math> – кількість технологій, задіяних у виробництві більш, ніж одного інноваційного продукту на підприємстві, з рівнем морального зносу нижче нормативно визначеного;</p> <p><math>T_{н.ін}</math> – кількість нових сучасних технологій, які були впроваджені на підприємстві в останні роки, з рівнем морального зносу нижче нормативно визначеного;</p> <p>При вимірюванні <math>T_{гр.т}</math>, <math>T_{ін}</math>, <math>T_{н.ін}</math> слід уникати подвійного рахунку;</p> <p><math>T_{заг}</math> – загальна кількість технологій задіяних у виробничому процесі</p>

Закінчення табл. 2

Показники	Формула для розрахунку	Позначення
5) Коефіцієнт якісної адаптивності технологій ( $K_{a.t.y}$ )	$K_{a.t.y} = \frac{T_{н.ін.п}}{T_{заг}}$	$T_{н.ін.п}$ – кількість нових сучасних технологій, які були впроваджені на підприємстві в останні роки, з рівнем морального зносу нижче нормативно визначеного, які мають повний патентний захист
6) Коефіцієнт адаптивності кадрів ( $K_{a.k}$ )	$K_{a.k} = \frac{Ч_{в.о.} + Ч_{підв.кваліф.} + Ч_{б.35}}{Ч_{заг.}}$	$Ч_{в.о.}$ – чисельність працівників, котрі мають вищу освіту, осіб; $Ч_{підв.кваліф.}$ – чисельність працівників, котрі мають високу кваліфікацію та останнім часом підвищували її, осіб; $Ч_{б.35}$ – чисельність працівників, котрі мають неповну вищу освіту віком до 35 років включно, осіб; $Ч_{заг.}$ – загальна чисельність працівників на підприємстві, осіб.

Для вибору часткових показників оцінки показника фінансової стійкості функціонування підприємства було опрацьовано велику кількість літературних джерел. Узагальнюючи існуючі підходи щодо методик фінансового аналізу та проаналізувавши основні показники [5–7], обрано такі часткові коефіцієнти:  $K_{пл}$  – коефіцієнт поточної ліквідності  $K_a$  – коефіцієнт фінансової незалежності (автономії);  $K_{ер}$  – коефіцієнт стійкості економічного розвитку;  $K_B$  – коефіцієнт Бівера;  $K_{ра}$  – коефіцієнт рентабельності активів;  $K_{рвк}$  – коефіцієнт рентабельності власного капіталу.

Градація діапазонів зміни часткових показників адаптивності потенціалу інноваційного розвитку (нормативних значень) та часткових показників фінансової стійкості здійснена за допомогою експертного оцінювання (табл. 3–4).

При різних сполученнях значень інтегральних показників  $K_{пiр.ад}$  та ФСт сформовано матрицю вибору інноваційних стратегій, яка представлена на рис. 1. Характеристика зон матриці наведена в табл. 5.

Запропонований теоретико-методичний підхід до вибору стратегії інноваційного розвитку апробовано на основі виробничих даних та фінансової звітності ВАТ "Сумський завод "Насосенергомаш" [8]. Результати розрахунків представлено в табл. 6.

Таблиця 3

Значення нормативних значень показників адаптивності, що відповідають діапазонам функції бажаності Харрінгтона (нормативні значення відносяться до верхньої межі інтервалів)

Бажаність	$d_i$	$K_{a.ob}$	$K_{a.c}$	$K_{a.n}$	$K_{a.t.k}$	$K_{a.t.y}$	$K_{a.k}$
Дуже добре	1,00-0,80	1	1	1	1	1	1
Добре	0,80-0,63	0,8	0,75	0,7	0,75	0,8	0,8
Задовільно	0,63-0,37	0,5	0,45	0,4	0,45	0,5	0,55
Погано	0,37-0,2	0,35	0,25	0,25	0,25	0,35	0,4
Дуже погано	0,2-00	0,2	0,125	0,125	0,125	0,2	0,2

Таблиця 4

Значення нормативних значень показників фінансової стійкості, що відповідають діапазонам функції бажаності Харрінгтона (нормативні значення відносяться до верхньої межі інтервалів)

Бажаність	$d_i$	$K_{пл}$	$K_a$	$K_{ер}$	$K_B$	$K_{ра}$	$K_{рвк}$
Дуже добре	1,00-0,80	1,5	0,5	$\infty$	0,4	$\infty$	$\infty$
Добре	0,80-0,63	1,2	0,4	0,12	0,3	0,06	0,18
Задовільно	0,63-0,37	0,9	0,3	0,08	0,2	0,03	0,06
Погано	0,37-0,2	0,6	0,2	0,05	0,1	0,01	0,03
Дуже погано	0,2-00	0,3	0,1	0,02	0	0	0

Обрана стратегія інноваційного розвитку підприємства реалізується на тактичному та оперативному рівні шляхом реалізації інноваційних проєктів. Зокрема в роботі [9] нами пропонується вибір інноваційних технологічних проєктів здійснювати з врахуванням факторів конкурентної міцності технологічного рішення. Обґрунтовано, що при перспективній оцінці стратегічних інноваційних технологічних рішень на машинобудівних підприємствах, показник чистої приведеної вартості NPV у загальному вигляді потребує врахування факторів конкурентної міцності інноваційного технологічного рішення. Врахування цих факторів може здійснюватися шляхом включення до таблиці грошових потоків витрат на підтримання конкурентоспроможності технології. Детально даний механізм розглянуто в роботі [9, с. 83-85].

Так як для ВАТ "Сумський завод «Насосенергомаш" рекомендована захисна стратегія інноваційного розвитку, то в рамках її реалізації для виготовлення насосів відцентрових (спеціальних) ЦНС 63-1800 доцільно обирати технологічне рішення з позиції середнього ризику інвестування.



Таблиця 5

Характеристика зон матриці вибору стратегії інноваційного розвитку

Зона	Характеристика	Рекомендована стратегія	Суть стратегії
<b>А</b>	максимальна реалізація стратегічних змін в інноваційному розвитку можливість реалізацію будь-якого типу інноваційної стратегії	<i>активно-наступальна</i>	- бути першими в розробках та виробництві інноваційної продукції; - високий ризик; - постійні та значні інвестиції в НДДКР
<b>Б</b>	можливість реалізацію будь-якого типу стратегії окрім наступальних	<i>захисна</i>	- оптимізація у виробничому процесі співвідношення витрати-випуск; - вдосконалення та масове виробництво новацій після апробації її у конкурентів; - середній ризик; - значні інвестиції
<b>В</b>	можливість реалізацію будь-якого типу стратегії окрім активно-наступальної	<i>пасивно-наступальна</i>	- друге місце після лідера; - постійні та значні інвестиції в НДДКР; - виведення поліпшеної продукції після апробації її у підприємств-лідерів
<b>Г</b>	середній рівень адаптивності потенціалу та низький рівень фінансової стійкості	<i>ринкової ніші</i>	пошук власних особливих ніш на існуючих ринках
<b>Д</b>	можливість придбання та адаптації нових технологій виробництва	<i>імітаційна (ліцензії виключні)</i>	придбання ліцензій з мінімальними витратами на власні НДДКР
<b>К</b>	можливість підвищення якості висококонкурентної продукції (за наявності такої)/ придбання та адаптації нових технологій	<i>традиційна/ імітаційна</i>	<i>традиційна:</i> - висока рентабельність продукції; - підвищення якості продукції; - удосконалення форм обслуговування продукції.
<b>Л</b>	мінімальна реалізація стратегічних змін в інноваційному розвитку	<i>опортуністична</i>	підвищення якості продукції II покоління – лідера на ринку, який не потребує високих витрат на НДДКР
<b>М</b>	здійснення інноваційного розвитку неможливо	–	–

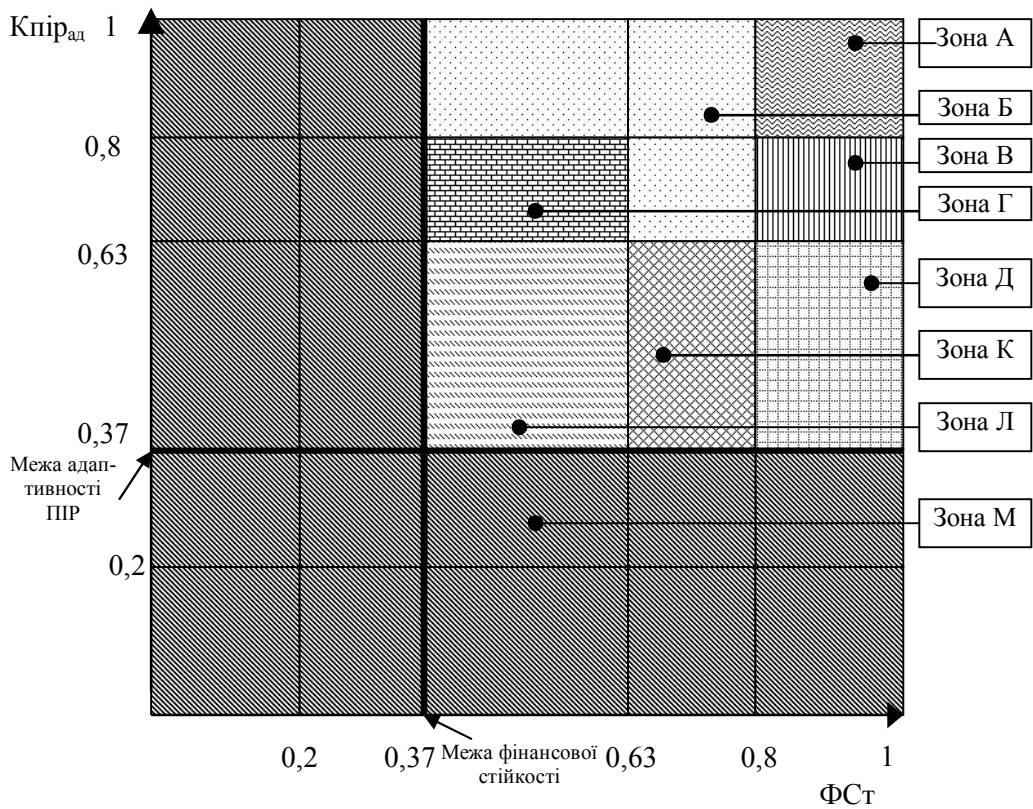


Рис. 1. Матриця вибору стратегії інноваційного розвитку машинобудівного підприємства

За прогнозними виробничими даними на основі запропонованого в роботі [9] підходу до розрахунку NPV' обчислено чисту теперішню вартість чотирьох альтернативних технологій виготовлення насосів відцентрових (спеціальних) ЦНС 63-1800 при трьох сценаріях розвитку середовища та коефіцієнт варіації. Результати подано в табл. 7.

На основі критерію мінімуму ризику можна говорити про доцільність впровадження технологічного рішення № 2, так як коефіцієнт варіації мінімальний і становить 9,68, що дозволить забезпечити підприємству середній ризик інвестицій та при песимістичному сценарії дозволить досягнути ефекту в порівнянні з технологічним рішенням № 4 у 1093 тис. грн. Вибір технологічного рішення № 2 дозволяє оптимізувати співвідношення витрати-випуск, не погіршити, а при оптимістичному сценарії – поліпшити фінансову стійкість підприємства, що у майбутньому сприятиме переходу на стратегію інноваційного розвитку вищого рівня.

Таблиця 6

Розрахункові показники вибору стратегії інноваційного розвитку (за результатами функціонування ВАТ "Сумський завод "Насосенергомаш")

<b>Часткові показники</b>	<b>К<sub>пл</sub></b>	<b>К<sub>а</sub></b>	<b>К<sub>ер</sub></b>	<b>К<sub>б</sub></b>	<b>К<sub>ра</sub></b>	<b>К<sub>рвк</sub></b>
Значення показників	1,46	0,45	0,04	0,05	0,02	0,05
Окремі значення функції бажаності	0,97	0,9	0,37	1	0,42	0,525
<b>ФСт</b>	<b>0,644</b>					
<b>Часткові показники</b>	<b>К<sub>а.об</sub></b>	<b>К<sub>а.с</sub></b>	<b>К<sub>а.п</sub></b>	<b>К<sub>а.т.к</sub></b>	<b>К<sub>а.т.я</sub></b>	<b>К<sub>а.к</sub></b>
Значення показників	0,661	0,853	0,90	0,683	0,230	0,65
Окремі значення функції бажаності	0,62	0,8	0,85	0,64	0,34	0,69
<b>К<sub>прод</sub></b>	<b>0,631</b>					
<b>Рекомендована стратегія</b>	<b>Захисна</b>					

Таблиця 7

Результати практичної перевірки запропонованих підходів до вибору технології виготовлення насосів відцентрових (спеціальних) ЦНС 63-1800

Проекти інноваційного технологічного рішення	Показники			
	NPV' <sub>опт</sub>	NPV' <sub>р</sub>	NPV' <sub>пес</sub>	Коефіцієнт варіації
	тис. грн.			
Т №1	13524	9783	6987	26,52
Т №2	23635	20042	18894	9,68
Т №3	19560	15477	11453	21,36
Т №4	29851	23593	17801	20,72

Т №1 – Технологія, яка нині використовується на ВАТ "Сумський завод «Насосенергомаш»"; Т №2 – Технологія, яку планують розробити на ВАТ "Сумський завод «Насосенергомаш»" для вдосконалення Т №1; Т №3 – Наявний на ринку аналогічний технологічний процес (технологія) іноземного походження (ТОВ Кусинський ливарно-механічний завод); Т №4 – Наявний на ринку аналогічний технологічний процес (технологія) іноземного походження (ABS Pump Ltd (Німеччина)).

## Висновки

Розроблений теоретико-методичний підхід до вибору інноваційної стратегії машинобудівного підприємства на засадах адаптивного стратегічного планування дозволяє точніше окреслити і обґрунтувати вибір стратегії інноваційного розвитку машинобудівного підприємства. Запропонований для оцінки інтегральних показників вибору стратегії метод, заснований на використанні функції бажаності Харрінгтона, дає змогу з достатньою мірою точності здійснювати оцінку за порівняно невеликого обсягу вихідних даних.

## Література

1. Захаркіна Л.С. Удосконалення методичних підходів до вибору стратегії інноваційного розвитку підприємства / Л.С. Захаркіна, Б.О. Будьоний, О.О. Захаркін // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут": збірник наукових праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х.: НТУ "ХПІ", 2010. – № 8. – С. 59-65.
2. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку: монографія / За заг. ред. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД "Університетська книга", 2006. – 728 с.
3. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: монографія / О.М. Тридід. – Х.: ХДЕУ, 2002. – 364 с.
4. Адлер Ю.П. Планирование эксперимента при поиске оптимальных условий / Ю.П. Адлер, Е.В. Маркова, Ю.В. Грановский. – М.: Наука, 1976. – 280 с.
5. Кузькін Є.Ю. Фінансовий потенціал підприємств машинобудівної галузі / Є.Ю. Кузькін // Фінанси України. – 2009. – № 7. – С. 89-93.
6. Нечипорук О.В. Методика рейтингової оцінки інвестиційної привабливості промислових підприємств / О.В. Нечипорук // Научно-технический сборник "Коммунальное хозяйство городов". – 2007. – Вып. 75. – Серия: Технические науки. – С. 275-284.
7. Управління фінансовою санацією підприємства: навчальний посібник / С.Я. Салига, О.І. Дацій, Н.В. Нестеренко, О.В. Серебряков. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 240 с.
8. Єдиний інформаційний масив даних про емітентів цінних паперів - інтернет-портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу к ресурсу: <http://www.smida.gov.ua>.
9. Захаркіна Л.С. Перспективна оцінка технологічних рішень у стратегічному плануванні інноваційного розвитку машинобудівних підприємств України / Л.С. Захаркіна // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. – 2010. – №4. – С. 72-87.

Надійшла до редакції. 15.01.2011

**Рецензент:** д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри маркетингу, С.М. Ілляшенко, Сумський державний університет, Суми.

## ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ (МАТРИЧНЫЙ ПОДХОД)

*Л.С. Захаркина*

В данной статье рассматриваются теоретико-методические подходы к выбору стратегии инновационного развития машиностроительного предприятия. Обоснованно целесообразность выбора стратегии инновационного развития на основе двух интегральных показателей: коэффициента адаптивности потенциала инновационного развития и показателя финансовой стойкости функционирования предприятия. Разработан методический подход к оценке интегральных показателей выбора инновационной стратегии при сравнительно небольшом объеме выходных данных, основанный на использовании функции желательности Харрингтона. Рассмотрена матрица стратегий инновационного развития машиностроительного предприятия.

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, стратегия инновационного развития, потенциал инновационного развития, финансовая стойкость, функции желательности Харрингтона, матрица, инновационное технологическое решение.

## FORMING OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISE INNOVATIVE DEVELOPMENT STRATEGY (MATRIX APPROACH)

*L.S. Zakharkina*

Theoretical-methodical approaches to selection of machine-building enterprise innovative development strategy are examined in this article. The expedience of innovative development strategy selection based on integral indexes: coefficient of adaptiveness of innovative development potential and index of financial firmness of enterprise functioning is grounded. The methodical approach to the estimation of integral indexes of innovative strategy choice at the comparatively small volume of initial data based on the use of Harrington's desirability function is developed. The matrix of machine-building enterprise innovative development strategies is considered.

**Keywords:** strategic planning, strategy of innovative development, potential of innovative development, financial firmness, Harrington's desirability functions, matrix, innovative technological decision.

**Захаркіна Людмила Сергіївна** – аспірант кафедри маркетингу Сумського державного університету, Суми, e-mail: zaharkina@ukr.net.