

2. Werbach Kevin. (2012) How Game Thinking Can Revolutionize Your Business. Wharton Digital Press. (in USA) Available at: <https://rau.ua/novyni/gejmyfykatsyya-marketynhu/> (accessed 29 May 2019)
3. Zichermann Gabe. (2011) Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps. Sebastol, California: O'Reilly Media. (in USA) Available at: <https://zombiesrungame.com>.
4. Psikhotipy Bartla i balansirovka auditorii. Available at: <https://habr.com/ru/company/mailru/blog/263839>. (accessed 30 July 2015)
5. Fogg B.J. Fogg Behavior model. Available at: <https://www.behaviormodel.org>
6. Zejdel' Anna. Ihry rozumu: hejmyfikacija jak novyj instrument marketynhu/ Available at: <https://rau.ua/novyni/gejmyfykatsyya-marketynhu/> (accessed 29 May 2019)
7. Zombies, Run! Available at: <https://zombiesrungame.com>.
8. Savanevs'kyj Maksym. Instagram – socmereža #1 dlja ukrajins'koji molodi u vici do 30 rokiv. Available at: <https://blogs.pravda.com.ua/authors/savanevs-ky/5c9a3c80ded19> (accessed 26 March 2019)
9. Old Spice. Available at: [https://www.instagram.com/p/5xNE\\_MNNXH/](https://www.instagram.com/p/5xNE_MNNXH/) (accessed 30 July 2015)

УДК 658.014

## ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОЇ РЕФЛЕКСІЇ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ СЦЕНАРІЇВ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНІСТЮ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Колешук О.Я., к.е.н., доцент (НУ«Львівська політехніка»)*

*В статті визначено, що розвиток машинобудівних підприємств залежить від формування стратегічного управління інноваційністю підприємств на основі проведеної оцінки їх ступеню інноваційної рефлексії шляхом визначення рівня їх гнучкості, адаптивності та активності.*

*Запропоновано алгоритм методичного підходу до формування стратегічного управління інноваційністю підприємств шляхом визначення ступеню інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств, що складається з трьох фаз (підготовча, основна та заключна).*

*Результати проведеного аналізу свідчать про те, що розглянуті машинобудівні підприємства мають задовільний та низький рівень ступеню інноваційної рефлексії. Це свідчить про те, що необхідно розробляти та впроваджувати заходи з формування стратегічного управління інноваційністю підприємств, для підвищення рівня конкурентоспроможності та виходу на нові ринки.*

**Ключові слова:** *машинобудівні підприємства; стратегічного управління інноваційністю підприємств; інноваційна рефлексія; гнучкість; адаптивність; активність.*

## ОЦЕНКА ИННОВАЦИОННОЙ РЕФЛЕКСИИ КАК ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СЦЕНАРИЕВ СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОСТЬЮ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

*Колещук О.Я., к.э.н., доцент (НУ «Львовская политехника»)*

*В статье определено, что развитие машиностроительных предприятий зависит от формирования стратегического управления инновационностью предприятий на основе проведенной оценки их степени инновационной рефлексии путем определения уровня их гибкости, адаптивности и активности.*

*Предложен алгоритм методического подхода к формированию стратегического управления инновационностью предприятий путем определения степени инновационной рефлексии машиностроительных предприятий, состоящая из трех фаз (подготовительная, основная и заключительная).*

*Результаты проведенного анализа свидетельствуют о том, что рассмотренные машиностроительные предприятия имеют удовлетворительное и низкий уровень степени инновационной рефлексии. Это свидетельствует о том, что необходимо разрабатывать и внедрять мероприятия по формированию стратегического управления инновационностью предприятий, для повышения конкурентоспособности и выхода на новые рынки.*

*Ключевые слова: машиностроительные предприятия; стратегического управления инновационностью предприятий; инновационная рефлексия; гибкость; адаптивность; активность.*

## EVALUATION INNOVATIVE REFLECTION AS THE BASIS FOR FORMING SCENARIOS OF STRATEGIES FOR MANAGEMENT INNOVATION MACHINE-BUILDING ENTERPRISES

*Koleshchuk O., PhD, Associate Professor (Lviv Polytechnic National University)*

*Modern changes in the economy demand from machine-building enterprises of the formation of the strategic management of innovation enterprises and evaluation of their degree of innovative reflection by identifying their level of exhibity, adaptability, and activity. The development of machine-building enterprises, improving production and efficiency associated with the formation of information and analytical support for assessing the extent of innovative reflection.*

*The problem of formation of directions of development of strategic management of innovation enterprises is one of the most important in the process of recovery from the economic crisis because the efficient operation of the engineering enterprise is the subject of attention of the wide range of stakeholders of the production process. Based on the available information and analytical information it is possible to assess the state of activity of engineering enterprises of particular importance is the calculation of quantitative and qualitative indicators characterizing the degree of innovative reflection. So important is the rationale for the methodological support of the evaluation of the degree of innovation of the reflection, which would be the basis for the formation of the strategic management of innovation enterprises in permanent conditions.*

*The article identifies that the development of machine-building enterprises depends on the development of strategic management of innovation enterprises on the basis of the assessment of their degree of innovative reflection by identifying their level of exhibity, adaptability, and activity.*

*The algorithm methodical approach to the formation of the strategic management of innovativeness of the enterprises by determining the degree of reflection of innovative engineering companies, consisting of three phases (preparatory, main and final).*

*The results of the analysis indicate that the examined machine-building enterprise are satisfactory and low degree of innovative reflection. This suggests that it is necessary to develop and implement actions to build strategic management of innovation enterprises, to enhance competitiveness and enter new markets.*

**Keywords:** *machine-building enterprises; strategic management of enterprise innovation; innovative reflection; flexibility; adaptability; activity.*

**Постановка проблеми.** Сучасні зміни в економіці вимагають від машинобудівних підприємств формування напрямів стратегічного управління інноваційністю підприємств та проведення оцінки їх ступеню інноваційної рефлексії шляхом визначення рівня їх гнучкості, адаптивності та активності. Розвиток машинобудівного підприємства, удосконалення виробництва та підвищення його ефективності пов'язані з формуванням інформаційно-аналітичного забезпечення для проведення оцінки ступеню інноваційної рефлексії.

Проблема формування напрямів розвитку стратегічного управління інноваційністю підприємств є однією з найактуальніших у процесі виходу з економічної кризи, тому, що ефективна діяльність машинобудівного підприємства є предметом уваги великого кола стейкхолдерів виробничого процесу. На основі аналізу доступного інформаційно-аналітичного масиву є можливість оцінити стан діяльності машинобудівного підприємства, особливого значення набуває розрахунок кількісних і якісних показників, що характеризують його ступінь інноваційної рефлексії. Тому важливим є обґрунтування методичного забезпечення проведення оцінки ступеню інноваційної рефлексії, яке було

б основою для формування стратегічного управління інноваційністю підприємств в перманентних умовах господарювання.

Визначення стану діяльності машинобудівних підприємств, наукове обґрунтування основних критеріїв та показників його визначення, встановлення місця цієї оцінки в системі формування стратегічного управління інноваційністю підприємств, сприятиме прогресивній інтеграції машинобудівного підприємства у світову спільноту.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання, пов'язані з оцінкою стану діяльності машинобудівних підприємств для формування стратегічного управління інноваційністю підприємств є об'єктом дослідження значної кількості науковців, зокрема, І. Ансоффа [1], В. Винокурова [2], В. Диканя [3], Л. Москаленко [4], М. Кизима [6], М. Потрера [6], В. Пономаренка [5], В. Прохорової [7, 8], О. Тридіда [5], А. Томпсона [9], О. Хринюк [4], Н. Хрущ [11], В. Чобіток [7, 8] та ін.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Аналіз економічної літератури та існуючих законодавчо затверджених методичних розробок показав, що не існує єдиного підходу до визначення ступеню інноваційної рефлексії.

Існують протиріччя у встановленні системи показників оцінки діяльності машинобудівних підприємств, принципів та критеріїв їх відбору, що є основою щодо подальшого формування стратегічного управління інноваційністю підприємств.

**Метою статті** є розробка аналітичного забезпечення формування стратегічного управління інноваційністю машинобудівних підприємств в сучасних перманентних умовах господарювання.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Розвиток машинобудівних підприємств залежить від формування стратегічного управління інноваційністю підприємств на основі проведеної оцінки їх ступеню інноваційної рефлексії шляхом визначення рівня гнучкості, адаптивності та активності.

Для забезпечення максимальної ефективності формування стратегічного управління інноваційністю підприємств в сучасних умовах господарювання необхідно удосконалювати методичне забезпечення оцінки ступеню інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств, що обумовлює розробку алгоритму методичного підходу до формування стратегічного управління інноваційністю підприємств шляхом проведення оцінки ступеню інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств, який складається з трьох фаз (підготовча, основна та заключна) (рис.1). Необхідною умовою є врахування стадії життєвого циклу машинобудівного підприємства: заснування, зрілості; сталого розвитку чи спаду.

На підготовчій фазі формуються складові та показники, що їх характеризують, в рамках інформаційно-аналітичного забезпечення для проведення оцінки ступеню

інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств.

На основній фазі формується сукупність машинобудівних підприємств для проведення оцінки ступеню їх інноваційної рефлексії (табл. 1) та обробки інформаційно-аналітичного забезпечення за 2010-2017 рр. Визначаються інтегральні показники складових та показників ступеню інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств 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.

Для обчислення інтегрального показнику ступеню інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств необхідно привести систему показників до єдиного виміру, а саме: провести процедуру нормування, тобто отримати кількісні показники.

Нормування виконується для отримання показників – «ідеальних» та показників – «анти ідеальних». 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. Було проведено процедуру 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 використовується, якщо існує часний критерій, важливість якого значно перевищує важливість всіх інших критеріїв.

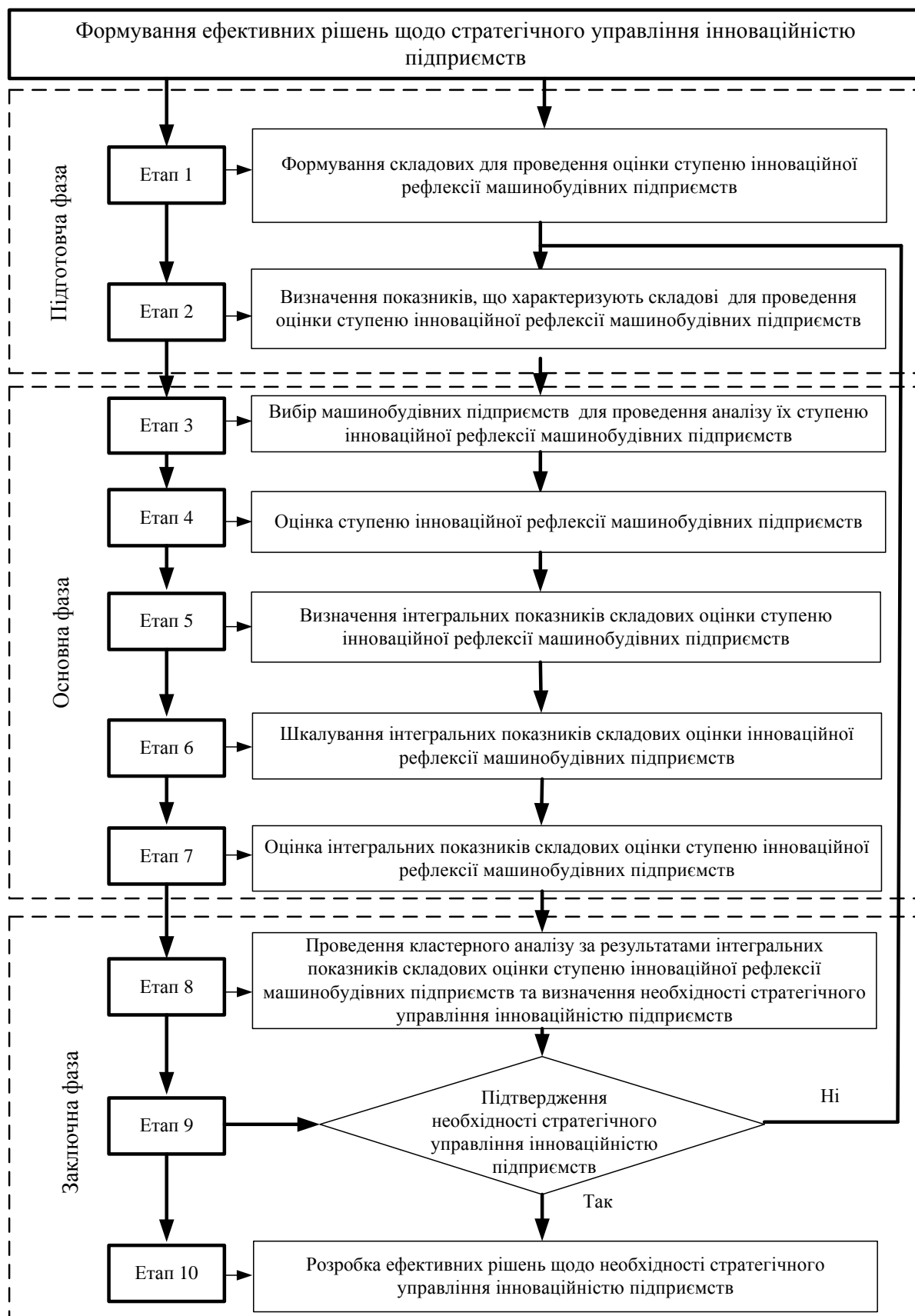


Рис. 1. Алгоритм методичного підходу до формування стратегічного управління інноваційністю підприємств

*Перелік машинобудівних підприємств, що аналізуються*

№	Назва машинобудівного підприємства	Місце знаходження	Скорочена назва машинобудівного підприємства
1	Приватне акціонерне товариство «Київський ремонтно-механічний завод»	м. Київ	ПрАТ «КМРЗ»
2	Приватне акціонерне товариство «Харківський тракторний завод»	м. Харків	ПрАТ «ХТЗ»
3	Публічне акціонерне товариство «Електромашина»	м. Харків	ПАТ «Електромашина»
4	Приватне акціонерне товариство «Харківський верстатобудівний завод»	м. Харків	ПрАТ «ХарВерст»
5	Публічне акціонерне товариство «Коростенський машинобудівний завод»	м. Коростень, Житомирська обл.	ПАТ «КМЗ Коростень»
6	Приватне акціонерне товариство «Токмацький ковальсько-штампувальний завод»	м. Токмак, Запорізька обл.	ПрАТ «ТКШЗ»
7	Приватне акціонерне товариство «Завод агротехнічних машин»	м. Запоріжжя	ПрАТ «Агромаш»
8	Приватне акціонерне товариство «Одеський машинобудівний завод»	м. Одеса	ПрАТ «ОдМЗ»
9	Приватне акціонерне товариство «Полтавський турбомеханічний завод»	м. Полтава	ПрАТ «ПТМЗ»
10	Публічне акціонерне товариство «Дрогобицький машинобудівний завод»	м. Дрогобич, Львівська обл.	ПАТ «Дрогобицький МЗ»
11	Акціонерне товариство «Харківський машинобудівний завод «СВІТЛО ШАХТАРЯ»	м. Харків	АТ «ХМЗ «Світло Шахтаря»
12	Акціонерне товариство «ТУРБОАТОМ»	м. Харків	АТ «Турбоатом»
13	Приватне акціонерне товариство «Куп'янський машинобудівний завод»	м. Куп'янськ, Харківської обл.	ПрАТ «КМЗ»
14	Приватне акціонерне товариство «Смілянський машинобудівний завод»	м. Сміла, Черкаська обл.	ПАТ «СМЗ»
15	Публічне акціонерне товариство «Дніпропетровський агрегатний завод»	м. Дніпро	ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»
16	Публічне акціонерне товариство «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання»	м. Суми	ПАТ «Сумське машинобудівне НВО»
17	Приватне акціонерне товариство «Криворізький завод гірничого обладнання»	м. Кривий Ріг, Дніпропетровська обл.	ПАТ «КЗГО»
18	Приватне акціонерне товариство «Барський машинобудівний завод»	м. Бар, Вінницька обл.	ПАТ «БМЗ»
19	Публічне акціонерне товариство «Запорізький електроапаратний завод»	м. Запоріжжя	ПАТ «ЗЕАЗ»
20	Приватне акціонерне товариство «ТРАНСМАШ»	м. Харків	ПрАТ «Трансмаш»

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

$$\varphi = f_s \rightarrow \text{extr}, \quad (1)$$

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

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.

$$\hat{f}_j = \begin{cases} (f_j - f_j^-) / (f_j^+ - f_j^-), & f_j \rightarrow \text{max}, \\ (f_j^+ - f_j) / (f_j^+ - f_j^-), & f_j \rightarrow \text{min}, \end{cases} \quad (3)$$

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

Пропонується методика оцінки ступеню інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств за допомогою інтегрального показника (I), що визначається за формулою:

$$I = \sum_{i=1}^n \lambda_i * R_i \quad (4)$$

де  $\lambda_i$  - коефіцієнт, що відображає рівень значущості групи показників;

$R_i$  - величина частного критерію за  $i$ -тою групою показників;

$n$  - число груп показників, які характеризують рівень підприємства.

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

Цільова функція  $\varphi$  в даному випадку має вигляд:

$$\varphi = \sum_{j=1}^n \lambda_j \hat{f}_j \rightarrow \text{max}, \quad (2)$$

де  $\lambda_j$  - відносний коефіцієнт значущості  $j$ -го приватного критерію,

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

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

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

Цей підхід дає можливість провести оцінку ступеню інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств, що визначає тенденцію рівня сприйняття ними елементів інноваційності як економічного процесу під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, які забезпечують розвиток підприємства відповідно до його рівня сприйняття різних сценаріїв стратегічного управління у поєднання з оптимістичним, реалістичним та песимістичним сценаріями, що є основою для будови динамічних імітаційних моделей в рамках когнітивного моделювання, результатом

якого є комбіновані сценарії саморозвитку та сценарії за стратегіями управління.

Чим ближче величина співвідношення до 1, тим вище рівень ступеню інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств. При цьому оцінка рівня ступеня інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств припускає не тільки розрахунок кількісного показника, але і його якісну інтерпретацію.

Від об'єктивності й точності оцінки результатів діяльності машинобудівних підприємств багато в чому залежить ефективність роботи з удосконалювання стратегічного управління інноваційністю підприємств.

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

У цьому зв'язку для всебічної оцінки діяльності господарського об'єкта найбільш значимі показники в процесі аналізу результатів роботи машинобудівних підприємств пропонується об'єднати в один інтегральний показник.

Інтегральне оцінювання ступеню інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств розраховується за допомогою формул:

$$XS_{ij} = \frac{X_{ij} - \bar{X}_i}{S_i} \quad (5)$$

де  $XS_{ij}$  - стандартизоване значення і-го показника j-ї групи показників;

$X_{ij}$  - вихідне значення і-го показника j-ї групи показників;

$\bar{X}_i$  - середнє значення і-го показника;

$S_i$  - середньоквадратичне відхилення і-го показника.

$$d_{jo} = \sqrt{\sum_{j=1}^m (XS_{ij} - XS_{io})^2} \quad (6)$$

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

$XS_{io}$  - еталонне стандартизоване значення і-го показника.

Інтегральний показник ступеню інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств за окремими групами показників розраховується за допомогою формул:

$$I_R = 1 - \frac{d_{jo}}{d_o}, \quad (7)$$

$$\text{де } d_o = \bar{d}_o + 2S_o;$$

$$\bar{d}_o = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n d_{jo};$$

$$S_o = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{j=1}^n (d_{jo} - \bar{d}_o)^2}$$

$I_R$  - розрахунок інтегрального показника машинобудівного підприємства який забезпечує комплексну оцінку стану сприйняття впровадження управління інноваційністю підприємств.

Інтегральний показник діяльності машинобудівних 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 ступеню інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств розраховуються за допомогою середньої геометричної.

У цій методиці враховується велика кількість факторів, які характеризують ступінь інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств.

Досить широке застосування має шкала Харрінгтона, яка характеризує



ступінь виразності критеріальної характер та має п'ять рівнів оцінки в властивості, носить універсальний інтервалі від 0 до 1 (табл. 2).

*Таблиця 2*

*Інтервали якісної оцінки інтегрального показника ступеню інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств за шкалою Харрінгтона*

Інтервали за шкалою Харрінгтона	Оцінка за шкалою Харрінгтона
0-0,2	Незадовільно (Н)
0,2-0,37	Погано (П)
0,37-0,63	Задовільно (З)
0,63-0,8	Добре (Д)
0,8-1	Відмінно (В)

Результати розрахунків і якісний машинобудівних підприємств за 2010-стан загальних інтегральних показників 2017 роки наведено в табл. 3. ступеню інноваційної рефлексії

*Таблиця 3*

*Загальні інтегральні показники ступеню інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств та їх якісний вимір за 2010-2017 рр.*

№	Підприємства	Роки							
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	ПрАТ «КМРЗ»	0,650 Д	0,642 Д	0,637 Д	0,653 Д	0,631 Д	0,663 Д	0,560 З	0,542 З
2	ПрАТ «ХТЗ»	0,274 П	0,257 П	0,212 П	0,293 П	0,377 З	0,394 З	0,447 З	0,414 З
3	ПАТ «Електромашина»	0,355 П	0,449 З	0,333 П	0,263 П	0,304 П	0,267 П	0,283 П	0,260 П
4	ПрАТ «ХарВерст»	0,331 П	0,340 П	0,312 П	0,376 З	0,314 П	0,283 П	0,262 П	0,238 П
5	ПАТ «КМЗ Коростень»	0,317 П	0,365 П	0,210 П	0,211 П	0,214 П	0,178 Н	0,191 Н	0,231 Н
6	ПрАТ «ТКШЗ»	0,212 П	0,342 П	0,310 П	0,300 П	0,297 П	0,273 П	0,279 П	0,298 П
7	ПрАТ «Агромаш»	0,458 З	0,445 З	0,385 З	0,390 З	0,281 П	0,287 П	0,415 З	0,434 З
8	ПрАТ «ОдМЗ»	0,510 З	0,513 З	0,526 З	0,509 З	0,496 З	0,581 З	0,599 З	0,559 З
9	ПрАТ «ПТМЗ»	0,410 З	0,429 З	0,414 З	0,461 З	0,440 З	0,394 З	0,444 З	0,396 З
10	ПАТ «Дрогобицький МЗ»	0,313 П	0,330 П	0,324 П	0,319 П	0,329 П	0,275 П	0,282 П	0,301 П
11	АТ«ХМЗ «Світло Шахтаря»	0,606 З	0,622 З	0,514 З	0,604 З	0,610 З	0,624 З	0,533 З	0,472 З
12	АТ «Турбоатом»	0,742 Д	0,689 Д	0,704 Д	0,595 З	0,610 З	0,624 З	0,723 Д	0,567 З
13	ПрАТ «КМЗ»	0,366 П	0,352 П	0,357 П	0,397 З	0,334 П	0,367 П	0,356 П	0,343 П
14	ПАТ «СМЗ»	0,268 П	0,292 П	0,252 П	0,269 П	0,302 П	0,276 П	0,291 П	0,301 П
15	ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»	0,442 З	0,498 З	0,489 З	0,472 З	0,491 З	0,461 З	0,474 З	0,461 З

Продовження табл. 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	ПАТ «Сумське машинобудівне НВО»	0,256	0,345	0,333	0,367	0,377	0,230	0,279	0,370
		П	П	П	П	3	П	П	П
17	ПАТ «КЗГО»	0,390	0,412	0,405	0,399	0,411	0,343	0,352	0,376
		3	3	3	3	3	П	П	3
18	ПАТ «БМЗ»	0,526	0,511	0,443	0,448	0,323	0,330	0,478	0,500
		3	3	3	3	П	П	3	3
19	ПАТ «ЗЕАЗ»	0,363	0,350	0,290	0,295	0,281	0,336	0,282	0,259
		П	П	П	П	П	П	П	П
20	ПрАТ «Трансмаш»	0,409	0,517	0,383	0,412	0,350	0,416	0,435	0,409
		3	3	3	3	П	3	3	3

На заключній фазі проводиться кореляційно-регресійний та кластерний аналіз ступеню інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств за результатами якого розробляються ефективні рішення щодо формування стратегічного управління інноваційністю підприємств.

**Висновки.** Отже, за результатами проведеного дослідження розроблено алгоритм методичного підходу до формування стратегічного управління інноваційністю підприємств, основою якого є оцінка ступеню інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств. Результати аналізу свідчать про те, що розглянуті машинобудівні підприємства мають задовільний та низький рівень ступеню інноваційної рефлексії. Об'єктивною є необхідність розробки та впровадження заходів з формування стратегічного управління інноваційністю підприємств для підвищення рівня конкурентоспроможності та виходу на нові ринки.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. Москва: Экономика, 1989. - 519 с.

2. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. Москва: Центр экономики и маркетинга, 1996. - 458 с.

3. Дикань В. Л. Теорія й методи стратегічного управління / В. Л. Дикань // Збірник наукових праць Державного економіко – технологічного університету транспорту. Серія «Економіка і управління». – 2008. – № 12. – С. 214 – 217.

4. Москаленко Л. А., Хринюк О. С. Методи антикризового управління підприємством // Актуальні проблеми економіки та управління. 2011. Вип. 5. С. 114–117.

5. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2003. - 328 с.

6. Портер М. Стратегія конкуренції. Київ: Основи, 1998. - 390 с.

7. Прохорова В. В. Проценко В. М., Чобіток В. І. Формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування: монографія. Харків: Українська інженерно-педагогічна академія, 2015. - 291 с.

8. Прохорова В.В., Чобіток В.І. Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємств на засадах контролінгу: монографія. Харків: Українська інженерно-педагогічна академія, 2012. - 278 с.

9. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации: учеб. для вузов: пер. 9-го англ. изд. Москва: ИНФРА-М, 2000. - 411 с.

10. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. Москва: ИНФРА-М, 2000. - 312 с.

11. Хрущ Н. А. Стратегії компанії: механізм формування й адаптації в сучасному інвестиційному середовищі // Фінанси України. 2008. № 8. С. 45–48.

12. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ: Київський національний економічний університет, 2004. - 699 с.

## REFERENCES

1. Ansoff I. (1989) Strategicheskoe upravlenie [Strategic management]: sokr. per. s angl. / nauch. red. i avt. predisl. L. I. Evenko. Moskva: Ekonomika, p.519

2. Vinokurov V. A.(1996) Organizatsiya strategicheskogo upravleniya na predpriyatii.[ Organization of strategic management at the enterprise] Moskva: Tsentr ekonomiki i marketinga, p. 458

3. Dykanj V. L. (2008) Teorija j metody strategichnogho upravlinnja (Zbirnyk naukovykh pracj Derzhavnogho ekonomiko – tekhnologichnogho universytetu transportu. Serija «Ekonomika i upravlinnja»). [The theory and methods of strategic management (Collection of scientific works of the State Economic and Technological University of Transport. Economics and Management Series.)], no. 12. – pp. 214 – 217.

4. Moskalenko L. A., Khrynjuk O. S.(2011) Metody antykryzovogho upravlinnja pidpryjemstvom // Aktualjni problemy ekonomiky ta upravlinnja. [Methods of crisis management of enterprise // Actual problems of economy and management], vol. 5. pp. 114–117.

5. Ponomarenko V. S., Trydid O. M., Kyzym M. O.(2003) Strateghija rozvytku pidpryjemstva v umovakh kryzy: monoghrafija.[ The strategy of enterprise development in crisis: a monograph] Kharkiv: VD «INZhEK», p.328

6. Porter M. (1998) Strateghija konkurenciji.[ Competition strategy] Kyjiv: Osnovy, p. 390.

7. Prokhorova V. V. Procenko V. M., Chobitok V. I.(2015) Formuvannja konkurentnoji strateghiji pidpryjemstv na zasadakh innovacijno-sprjamovanogho investuvannja: monoghrafija. [Formation of competitive strategy of enterprises on the basis of innovative-directed investment: a monograph.] Kharkiv: Ukrajinsjka inzhenerno-pedagoghichna akademija, p.291.

8. Prokhorova V. V. Procenko V. M., Chobitok V. I. (2012) Upravlinnja potencialom konkurentospromozhnosti pidpryjemstv na zasadakh kontrolinghu : monoghrafija. [Management of the potential of competitiveness of enterprises on the basis of controlling: a monograph.], Kharkiv: Ukrajinsjka inzhenerno-pedagoghichna akademija, p. 278

9. Tompson A. A., Striklend A. Dzh. (2000) Strategicheskij menedzhment. Kontseptsii i situatsii [Strategic management. Concepts and situations], Moskva: INFRA-M, - p. 411

10. Fatkhutdinov R. A. (2000) Konkurentosposobnost': ekonomika, strategiya, upravlenie. [Competitiveness: economics, strategy, management] Moskva: INFRA-M, -p. 312 .

11. Khrushh N. A.(2008) Strateghiji kompaniji: mekhanizm formuvannja j adaptaciji v suchasnomu investycijnomu seredovyshhi // Finansy Ukrainy. [Company Strategies: Mechanism of Formation and Adaptation in Modern Investment Environment // Finance of Ukraine] No. 8. pp. 45–48.

12. Shershnyova Z. Je.(2004) Strateghichne upravlinnja [ strategic management] Kyjiv: Kyjivskij nacionalnij ekonomichnyj universytet, – vol. 2, p. 699 .