

К. О. Дорошкевич, Н. О. Колінко, Р. В. Тельвак

Національний університет "Львівська політехніка", м. Львів, Україна

ЕКОНОМІЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЗАСТОСУВАННЯ МЕНТОРСТВА

Розглянуто та узагальнено положення із аналізування стратегії і тактики розвитку інноваційної діяльності підприємства на засадах активізації менторства. З метою їх розвитку рекомендовано таксономічний аналіз, окреслено етапи його здійснення: визначення цілей і завдань аналізу; надання необхідної інформації для аналізу; вибір методів і підходів для підтримки аналізу; проведення таксономічного аналізу; інтерпретація отриманих результатів; прийняття управлінських рішень щодо оптимізації стратегії та реалізації тактичних підходів. Як систему індикаторів, за якими доцільно розраховувати таксономічний показник стратегії підприємства, рекомендовано використати систему економічних, технологічних, соціальних та інших показників, яка формується у процесі тактичного планування, а саме показники BSC-підприємств.

Таксономічний аналіз дав змогу виявити результативність досягнення тактичних цілей у діяльності підприємств (ПАТ "Мотор Січ", ПАТ "Укрнафта", ВАТ "ХарП", ТОВ "ДІЛ", ПАТ "Дніпропетровський металургійний завод ім. Комінтерна (Комінмет)", Одеський НПЗ, ПАТ "Турбоатом", ТОВ "Видавничий дім "Укрпол", ТОВ "Євро Форвардінг" тощо) за різними перспективами, зробити висновки щодо їх конкурентної позиції, рівня використання ресурсів, розвитку персоналу на засадах менторингу. Кластеризація забезпечила ідентифікацію груп підприємств за рівнем результативності тактичних показників їх BSC (кластер 1. ПАТ "Укрнафта"; кластер 2. ТОВ "Євро Форвардінг"; кластер 3. ПАТ "Мотор Січ", ТОВ "ДІЛ", ПАТ "Дніпропетровський металургійний завод ім. Комінтерна (Комінмет)", ПАТ "Турбоатом", ТОВ "Видавничий дім "Укрпол"). За результатами кластеризації виявлено прогалини у реалізації стратегії і тактики підприємств та застосуванні менторингу, що дає змогу сформувати унікальні пропозиції для рішення щодо удосконалення діяльності підприємств.

Ключові слова: стратегія; тактика; економічне оцінювання; менторинг; інноваційна діяльність; підприємства; розвиток.

Вступ

Постановка проблеми. Як відомо, стратегія – це довгостроковий напрям розвитку, що визначається у процесі стратегічного планування на підприємстві. Логічним продовженням стратегічного планування є тактичне планування, яке зосереджене на формуванні механізмів реалізації стратегії, визначенні стратегічних показників діяльності підприємства, що узагальнюються у тактичних підходах із реалізації стратегії підприємства. Це забезпечує досягнення цілей діяльності підприємства у довгостроковій перспективі та сприяє його стабільному функціонуванню і розвитку, що належить до основних завдань стратегічного управління [1]. До інших важливих завдань, які потрібно вирішити під час вибору і реалізації стратегії підприємства, входять: інформаційне забезпечення стратегічного планування, яке передбачає використання методів збирання даних, аналізу і статистичної оцінки тощо; реалізація процедур опрацювання великих масивів даних; необхідність по-

рівнювати кількісні критерії, які мають різні діапазони значень та якісні критерії, що не завжди можна оцінити; виявлення креативного підходу до формування стратегічних альтернатив на підприємстві та формалізованого підходу до визначення найкращої із них; фінансовий аналіз та оцінювання економічної ефективності та ризиків реалізації альтернативних стратегій тощо; доповнення бази даних стратегічного аналізу ефективними апробованими стратегічними управлінськими рішеннями тощо. Менторинг, як метод персоналізованого навчання працівників підприємств, підвищує результативність процесів планування.

Актуальність дослідження. Водночас стратегія розвитку підприємства не завжди доводить свою результативність та реалізовується як мапа для досягнення цілей підприємства, що виражається у посередніх значеннях показників діяльності окремих підрозділів та підприємства загалом, його низькій результативності. Однією із причин таких негативних явищ бачимо у відсутності належно сформованих та практично втілених так-

Інформація про авторів:

Дорошкевич Катерина Олегівна, канд. екон. наук, доцент.

Email: kateryna.o.doroshkevych@lpnu.ua; <https://orcid.org/0000-0003-3966-224X>

Колінко Наталія Орестівна, канд. екон. наук, доцент. Email: nataliia.o.kolinko@lpnu.ua; <https://orcid.org/0000-0002-7020-6923>

Тельвак Руслан Володимирович, здобувач освіти третього (освітньо-наукового) рівня.

Email: ruslan.v.telvak@lpnu.ua; <https://orcid.org/0009-0002-1576-8226>

Цитування за ДСТУ: Дорошкевич К. О., Колінко Н. О., Тельвак Р. В. Економічне оцінювання стратегії і тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств та застосування менторства. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. Вип. 3/4(80/81). Львів: НЛТУ України, 2024. С. 105–112.

Citation APA: Doroshkevych, K. O., Kolinko, N. O., & Telvak, R. V. (2024). Economic evaluation of the strategy and tactics of the development of innovative activities of enterprises and the application of mentoring. *Efficiency of public administration*, 3/4(80/81), 105–112. <https://doi.org/10.36930/508014>

тик, розвиток яких перебуває у площині створення і реалізації ефективного механізму стратегічно-тактичного управління на засадах менторингу. У контексті сталого розвитку, який неможливо забезпечити в умовах інноваційного занепаду, стратегічно-тактичний розвиток доцільно спрямувати на формування і використання інноваційних екосистем підприємств, що забезпечують перебіг процесів управління на інноваційній основі. Це повинно бути відображене у стратегічних напрямах розвитку підприємств та формує актуальність тематики дослідження.

Мета дослідження та основні завдання для її досягнення. Для встановлення адміністративних принципів оцінювання стратегії та тактики в умовах стратегічно-тактичного планування підприємства та забезпечення аналітичного інструментарію успішного виконання планів, у дослідженні варто розвинути положення з аналізування стратегії та тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств на засадах активізації менторства, здійснити їх апробацію на підприємствах.

Предмет дослідження. Предметом дослідження є процеси оцінювання стратегії і тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств та застосування менторства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. В економічній літературі процес стратегічного аналізу докладно вивчено у працях таких дослідників, як М. Д. Білик, Н. В. Попова, Н. М. Белєвцова, Л. В. Олійник, А. П. Кузнєцова, Р. К. Шурпенкова, П. Р. Пуцентейло, О. О. Гуменюк, Р. М. Стрільчук та інших [2-10]. У наукових публікаціях за проблемою сутність стратегічного аналізування зводиться до проведення SWOT-аналізу, що передбачає аналізування сильних і слабких позицій підприємства, а також його можливостей і загроз. Уважаємо це спрощеним підходом до розуміння сутності поняття, адже функціонал цього виду аналізування виходить далеко за межі SWOT-аналізу. Унаслідок стратегічного аналізу обґрунтовують управлінські рішення у стратегічній сфері підприємства, що є результатом вирішення таких завдань: розрахунку параметрів конкурентоспроможності підприємства та його ринкової позиції; сегментування ринку; визначення сценаріїв розвитку підприємства та оцінювання їх перспектив; розрахунок економічної доцільності обраного напряму стратегічного розвитку; оптимізація стратегії діяльності підприємства відповідно до зміни чинників розвитку підприємства тощо [4]. Водночас "SWOT-аналіз не в змозі виступати єдиним інструментом дослідження стратегічних можливостей підприємства", як зазначає Р. М. Стрільчук. Це виникає через труднощі ідентифікації можливостей та загроз, незважаючи на універсальність SWOT-аналізу під час розроблення стратегічних рішень на підприємстві [5]. Цю проблему неможливо усунути використанням розвинених технологій SWOT-аналізу, що, наприклад, передбачають формування інтерактивної матриці кореляційного SWOT-аналізу, яка сприяє виявленню основних і другорядних параметрів із детальним аналізом взаємозв'язків між ними [6]. Отже, докладного вивчення потребують інструменти стратегічного аналізу, що пов'язані із формуванням стратегічних альтернатив підприємства, їх оцінюванням та оптимізацією.

Так, В. В. Македон запропонував тривимірну модель розроблення стратегії підприємства, елементами якої є фактори впливу на стратегію, матричні моделі та сфери діяльності підприємства [7]. О. В. Ярмош розглянув методику вибору стратегії розвитку підприємства на основі визначення чотирьохкомпонентного індикатора, який є результатом функціональної залежності результатного показника від формалізованих оцінок виробничих ресурсів, фінансових можливостей, конкурентоспроможності товару та зовнішніх умов підприємства [8]. Для аналізування портфелю стратегій підприємства, оптимізації його структури та управління ним, що передбачає прогнозування оптимального розподілу активів підприємства, Д. Лазаренко і С. Сіренко пропонують використовувати кількісні методи та економічні моделі [9]. У цьому контексті з метою вибору оптимальної стратегії С. М. Жукевич пропонує застосовувати "скринінгові стандарти" (набір фундаментальних аспектів, умов та обмежень, які визначають результативність бізнесу підприємства та його диференціацію серед конкурентів) або критерії елімінації. Для цього розроблено системи обмежень та критеріїв для стратегій підприємства: перспективність зростання прибутковості підприємства, орієнтація на ресурсні обмеження, прийнятність співвідношення ризику та винагороди [10].

Виокремлення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Результати розглянутих досліджень авторів використаємо для розвитку положень із аналізування стратегії і тактики підприємства в умовах інноваційного розвитку. Як бачимо, більшість наукових праць за проблемою присвячені стратегічному аналізуванню, що тяжіє до методики проведення SWOT-аналізу, передбачає вибір стратегічних альтернатив та реалізації інших функцій із управління стратегічним портфелем на підприємствах. Універсальність SWOT-аналізу дає змогу використати його на різних етапах стратегічного управління підприємства, зокрема, під час управління процесом реалізації стратегії. Водночас питання аналізування тактики, як важливої складової частини стратегічного управління підприємства, залишається поза увагою вчених-економістів. Тож, варто рекомендувати інструментарій, придатний для аналізування стратегії і тактики підприємства.

Під час його формування виходимо із таких міркувань. По-перше, тактика є логічним продовженням стратегії і тактичні підходи розробляють для обраних стратегій діяльності підприємства (оптимальних стратегій із альтернативного портфелю). По-друге, тактичне планування передбачає визначення стратегічних показників підприємства та їх планових параметрів на засадах стратегії, які підлягають оцінюванню. По-третє, аналізування стратегії і тактики спрямоване не перегляд чинних стратегій підприємства з метою підвищення результативності його діяльності.

Методи та інформаційна база дослідження. У дослідженні застосовано такі методи: теоретичні – для удосконалення методологічних положень із аналізування стратегії і тактики інноваційного розвитку підприємств шляхом розрахунку і використання таксономічних показників; емпіричні – для аналізування фінансової звітності та стратегічних карт підприємств, узагальнення їх тактичних індикаторів; евристичні – у процесі таксономічного аналізування рівня досягнення

стратегічних цілей підприємств та шляхом їх статистичного оброблення засобами програми SPSS від IBM тощо.

Як інформаційну базу дослідження використано: BSC підприємств, які висвітлено у наукових працях вітчизняних учених-економістів; фінансову та управлінську звітність підприємств у 2023 р., що розміщені за покликанням (<https://clarity-project.info/edr/19482929>); матеріали звітів щодо управління підприємствами, які доступні у мережі Інтернет (<http://dmzkomintet.com.ua/wp-content/uploads/2022/08/zvitupr2022.pdf> тощо); результати особистих зустрічей із керівниками підприємств (ТОВ "Видавничий дім "Укрпол", ТОВ "Євро Форвардінг").

Результати дослідження та їх обговорення

Для досягнення поставлених цілей, рекомендуємо застосувати таксономічний аналіз, що дає змогу здійснити узагальнену оцінку складного процесу шляхом реалізації завдань із розрахунку таксономічного показника розвитку (інтегрального показника), який характеризує відхилення показників від еталонного значення та свідчить про результативність тактичних підходів із реалізації стратегії.

Як систему індикаторів, за якими доцільно розраховувати таксономічний показник стратегії підприємства, рекомендуємо використати систему економічних, технологічних, соціальних та інших показників, яка формується у процесі тактичного планування. При цьому варто виходити із такої послідовності:

Визначення цілей і завдань, які потрібно вирішити у процесі аналізування стратегії і тактики інноваційної діяльності підприємства. Наші пропозиції із розвитку підходів до аналізування стратегії і тактики діяльності підприємства спрямовані на вивчення результативності дій підприємства у процесі реалізації його стратегії та виконання індикаторів, які передбачені його тактикою (визначаються під час поточного планування на підприємстві);

Інформаційне забезпечення процесів аналізування, що передбачає збирання та перевірку на достовірність інформації, яка буде використана для досягнення поставлених цілей;

Вибір методів та підходів, призначених для забезпечення процесу аналізування. На цьому етапі ми використали таксономічний показник;

Таксономічний аналіз, що передбачає такі дії: формування матриці спостережень, стандартизація значень її елементів, визначення еталонного вектора, відстані елементів еталонної матриці та еталонними значеннями, визначення таксономічного показника для стратегії і тактики підприємства. Розглянемо таксономічний аналіз докладно.

Як матрицю спостережень потрібно використати систему економічних, технологічних, соціальних та інших індикаторів, яка формується у процесі тактичного планування. Результативність таксономічного аналізування підвищитися внаслідок використання збалансованої системи показників (BSC), яка містить цільові показники діяльності підприємства, що узагальнені у групи: "Фінанси та економіка", "Ринок і споживачі", "Внутрішні бізнес-процеси", "Навчання і зростання". Їх треба узагальнити у матриці аналізування.

Для стандартизації її елементів використаємо таку формулу:

$$Z_{ij} = \frac{X_{ij}}{\bar{X}_j}, \quad (1)$$

де: Z_{ij} – стандартизоване значення елементів матриці таксономічного аналізування стратегії і тактики інноваційної діяльності підприємства; X_{ij} – елементи матриці таксономічного аналізування стратегії і тактики інноваційної діяльності підприємства j -тої групи; $\bar{X}_j$ – середнє значення елементів матриці таксономічного аналізування стратегії і тактики інноваційної діяльності підприємства j -тої групи.

Для визначення еталонного вектора потрібно використати планові значення економічних, технологічних, соціальних та інших показників, сформованих у процесі тактичного планування. Більшу ефективність процесів аналізування отримаємо з використанням збалансованої системи показників (BSC), формування якої передбачає визначення цільових значень для показників, що вимірюють досягнення стратегічних цілей за групами: "Фінанси та економіка", "Ринок і споживачі", "Внутрішні бізнес-процеси", "Навчання і зростання". Еталонні значення індикаторів також варто стандартизувати, використавши формулу (1).

Відстань стандартизованих значень матриці таксономічного аналізування стратегії і тактики інноваційної діяльності підприємства від еталонних визначаємо так:

$$C_{io} = \sqrt{\sum_{i=1}^m (Z_{ij} - Z_{oij})^2}, \quad (2)$$

де: C_{io} – відстані стандартизованих значень матриці таксономічного аналізування стратегії і тактики інноваційної діяльності підприємства від еталонних; Z_{ij} – стандартизоване значення елементів матриці таксономічного аналізування стратегії і тактики інноваційної діяльності підприємства; Z_{oij} – стандартизоване еталонне значення елементів матриці таксономічного аналізування стратегії і тактики інноваційної діяльності підприємства.

Середню відстань потрібно визначати за формулою середнього арифметичного:

$$\bar{C}_{io} = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m C_{io}, \quad (3)$$

де m – кількість аналізованих індикаторів у кожній із груп.

Середню відстань використаємо для розрахунку середньоквадратичного відхилення (S_o):

$$S_o = \sqrt{\frac{1}{m} (C_{io} - \bar{C}_{io})^2}. \quad (4)$$

Загальну відстань між стандартизованими значеннями та еталонами (C_o) визначимо так:

$$C_o = \bar{C}_{io} + 2S_o. \quad (5)$$

Далі розрахуємо показник таксономічного розвитку стратегії і тактики інноваційної діяльності підприємства (d_i). При цьому доцільно виходити із таких положень. Для показників, для яких бажаним є зростання, таксономічний показник розраховуватиметься так:

$$d_i = 1 - \frac{C_{io}}{C_o}. \quad (6)$$

Для тих показників, значення яких підприємство прагне мінімізувати (знижити), формула розрахунку таксономічного показника набуває вигляду:

$$d_i = \frac{C_{io}}{C_o}. \quad (7)$$

Інтерпретація отриманих результатів відбувається так. Чим ближчим є значення таксономічного показника до одиниці, тим більшою є результативність стратегії і тактики діяльності підприємства. Низьке значення таксономічного показника (його наближення до нуля) свідчить про низьку результативність стратегії і тактики підприємства та необхідність їх перегляду.

Прийняття управлінських рішень щодо оптимізації стратегії і тактичних підходів із їх реалізації. Залежно від отриманого значення таксономічного показника менеджери підприємства зможуть простежити за результативністю тактичних підходів із реалізації стратегії, що виражаються у відповідних економічних, технологічних, соціальних та інших показниках, сформованих у процесі тактичного планування.

Здійсимо економічне оцінювання стратегії і тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств та застосування менторства. Як інформаційну базу дослідження, використаємо дані вітчизняних підприємств (ПАТ "Мотор Січ", ПАТ "Укрнафта", ВАТ "ХарП", ТОВ "ДІЛ", ПАТ "Дніпропетровський металургійний завод ім. Комінтерна (Комінмет)", Одеський НПЗ, ПАТ "Турбоатом", ТОВ "Видавничий дім "Укрпол", ТОВ "Євро Форвардінг" тощо) та наукові публікації, що присвячені їх дослідженню [11-16].

У цих та інших публікаціях наведено BSC (Balanced Scorecard) підприємств та розкрито їх складові, що ха-

рактеризують тактику підприємства. Як зазначено у [12], BSC орієнтовані на короткострокові періоди часу та тактику підприємства, а не на стратегію. Водночас BSC містять показники, які характеризують ефективність досягнення стратегії підприємства [13]. Отже, аналізуючи їх складові, ми маємо змогу дослідити стратегічні орієнтири та концепції цілепокладання підприємств, перспективні тактичні цілі, планові завдання тощо. Рівень менторингової активності простежимо за складовими та результативністю виконання тактичних показників щодо навчання та зростання працівників підприємств та за результатами їх опитування.

З метою зіставлення таксономічних і статистичних параметрів, які потрібно використати для оцінювання стратегії і тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств та застосування менторства, здійснено порівняння тактичних показників у BSC підприємств, оцінено частоту використання. За його результатами сформовано таблицю аналітичних показників BSC (табл. 1).

Матеріали рис. 1 використаємо для таксономічного (табл. 2) та статистичного аналізу (табл. 3).

Показники, наведені в табл. 1, ми використали для таксономічного та статистичного аналізування. Для розрахунку таксономічних параметрів тактичних показників BSC досліджуваних підприємств необхідно спершу забезпечити їх обчислення та стандартизацію. Під час обчислення тактичних фінансових показників BSC використано дані фінансової звітності підприємств, доступної у мережі Інтернет, а стандартизація здійснювалась за формулою (1). Результати розрахунку узагальнено в рис. 1.

Табл. 1. Аналітичні показники, призначені для оцінювання результативності стратегії і тактики підприємств та застосування менторства

№	Показник	Джерела даних, розрахунок
Перспектива "Фінанси"		
1.1	Ч _д – чистий дохід підприємства, тис. грн	Фінансова звітність
1.2	Ч _п – чистий прибуток, тис. грн	
1.3	I _в – індекс витрат підприємства	Відношення витрат поточного та базового періодів
1.4	ROE – коефіцієнт рентабельності власного капіталу, %	Відношення чистого прибутку та власного капіталу підприємства
1.5	K _{об} – коефіцієнт оборотності підприємства	Відношення чистого сукупного доходу до оборотних засобів
Перспектива "Клієнти"		
2.1	Ч _р – частка ринку, %	Відношення реалізації підприємства до загального обсягу ринкових продажів
2.2	I _{вз} – індекс виконання замовлень	Відношення кількості виконаних замовлень до загального обсягу
2.3	I _{лк} – індекс лояльності клієнтів	Різниця в кількості лояльних клієнтів і незадоволених клієнтів у відсотках
2.4	Ч _{зп} – частка задоволення претензій споживачів, %	Відношення кількості задоволених претензій до загального обсягу
Перспектива "Внутрішні бізнес-процеси"		
3.1	З _з – забезпеченість підприємства запасами	Відношення власних оборотних коштів до запасів
3.2	З _{вп} – завантаження виробничих потужностей	Відношення обсягу виробленої продукції періоду до максимального
3.3	Ч _б – частка браку, %	Відношення вартості бракованої продукції до середньорічної вартості виготовленої продукції
3.4	K _{зоз} – коефіцієнт зношеності основних засобів, %	Відношення суми амортизаційних відрахувань до первісної вартості основних засобів
Перспектива "Навчання та ріст"		
4.1	П _к – плинність кадрів	Відношення звільнених працівників до загального числа персоналу
4.2	K _{пк} – коефіцієнт підвищення кваліфікації працівників	Відношення працівників, що підвищили кваліфікацію, до загального числа персоналу підприємства
4.3	I _{зп} – індекс задоволеності працівників роботою, %	Різниця в кількості лояльних і незадоволених працівників у відсотках

Підприємства	Стандартизовані тактичні фінансові показники				
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5
ПАТ «Мотор Січ»	0,71	7,89	0,002	0,28	0,03
ПАТ «Укрнафта»	0,10	8,86	0,001	0,02	0,0001
ВАТ «ХарП»	0,75	2,61	1,24	1,26	0,75
ТОВ «ДІЛ»	0,04	2,40	1,77	1,26	0,0001
«ДМЗ Комінмет»	0,20	1,47	1,06	3,52	1,13
Одеський НПЗ	0,71	7,89	0,002	0,28	0,03
ПАТ «Турбоатом»	0,10	8,86	0,001	0,02	0,0001
ТОВ «Видавничий дім «Укрпол»	0,75	2,61	1,24	1,26	0,75
ТОВ «Євро Форвардінг»	0,04	2,40	1,77	1,26	0,0001

Підприємства	Стандартизовані тактичні клієнтські показники			
	2.1	2.2	2.3	2.4
ПАТ «Мотор Січ»	0,11	1,11	0,95	1,09
ПАТ «Укрнафта»	0,59	1,16	1,23	1,32
ВАТ «ХарП»	0,00	0,00	0,00	0,00
ТОВ «ДІЛ»	0,02	1,08	1,36	1,05
«ДМЗ Комінмет»	2,56	1,16	1,04	0,87
Одеський НПЗ	1,56	1,09	0,95	0,96
ПАТ «Турбоатом»	1,45	1,11	1,17	1,13
ТОВ «Видавничий дім «Укрпол»	1,23	1,15	1,31	1,26
ТОВ «Євро Форвардінг»	1,48	1,16	0,99	1,32

Підприємства	Стандартизовані тактичні показники внутрішніх бізнес-процесів			
	3.1	3.2	3.3	3.4
ПАТ «Мотор Січ»	0,001	1,24	1,80	1,42
ПАТ «Укрнафта»	0,004	1,68	0,18	1,09
ВАТ «ХарП»	0,000	0,00	0,00	0,00
ТОВ «ДІЛ»	0,040	1,54	1,98	1,77
«ДМЗ Комінмет»	0,001	1,31	1,80	1,05
Одеський НПЗ	0,000	0,00	0,00	0,00
ПАТ «Турбоатом»	0,002	0,22	1,98	1,44
ТОВ «Видавничий дім «Укрпол»	0,002	1,68	0,90	0,93
ТОВ «Євро Форвардінг»	8,948	1,34	0,36	1,30

Підприємства	Стандартизовані тактичні показники навчання та розвитку працівників		
	4.1	4.2	4.3
ПАТ «Мотор Січ»	0,170	1,223	1,118
ПАТ «Укрнафта»	0,497	1,941	1,059
ВАТ «ХарП»	0,000	0,000	0,000
ТОВ «ДІЛ»	1,730	0,430	0,765
«ДМЗ Комінмет»	0,725	0,826	1,235
Одеський НПЗ	0,000	0,000	0,000
ПАТ «Турбоатом»	1,146	0,322	1,314
ТОВ «Видавничий дім «Укрпол»	1,958	1,713	1,157
ТОВ «Євро Форвардінг»	1,774	1,545	1,353

Рис. 1. Стандартизовані тактичні показники, призначені для розрахунку таксономічних параметрів BSC досліджуваних підприємств

Табл. 2. Таксономічні параметри тактичних показників BSC досліджуваних підприємств

Показник		Таксономічні параметри				
		C_{io}	$\overline{C_{io}}$	S_o	C_o	d_i
Перспектива "Фінанси"						
1.1.	i 1	7,138	1,428	4,026	9,480	0,849
1.2.	i 2	8,181	1,636		9,688	0,831
1.3.	i 3	0,790	0,158		8,210	0,981
1.4.	i 4	1,865	0,373		8,425	0,956
1.5.	i 5	2,476	0,495		8,547	0,942
Перспектива "Клієнти"						
2.1.	i 6	4,641	1,160309	1,787	4,734	0,754891
2.2.	i 7	0,127	0,031742		3,605	0,991196
2.3.	i 8	0,807	0,201803		3,775	0,946547
2.4.	i 9	0,703	0,175682		3,749	0,953142
Перспектива "Внутрішні бізнес-процеси"						
3.1.	i 10	21,898	5,474	16,682	38,838	0,859
3.2.	i 11	1,607	0,402		33,765	0,988
3.3.	i 12	3,504	0,876		34,240	0,974

3.4.	i 13	1,168	0,292		33,656	0,991
Перспектива "Навчання та ріст"						
4.1.	i 14	3,094	1,031	2,296	5,624	0,817
4.2.	i 15	2,622	0,874		5,467	0,840
4.3.	i 16	0,736	0,245		4,838	0,949

Дані табл. 2 дають нам змогу простежити результативність виконання стратегії підприємства за ключовими тактичними показниками відповідної перспективи BSC досліджуваних підприємств. Отримані результати свідчать про високу результативність виконання тактичних показників на досліджуваних підприємствах у 2023 р. Найнижчі значення отримано за показником 2.1 "Ч_р – частка ринку, %". Далі здійснимо статистичний аналіз тактичних показників BSC досліджуваних підприємств, для чого використаємо IBM SPSS Statistics (табл. 3). Під час порівняння рівня стратегії і тактики досліджуваних підприємств в умовах активізації менторингу, статистичні дані вказують на варіацію значень від 0,00 до 8,95 та медіану, що дорівнює 1,28 (ТОВ "Євро Форвардінг").

При цьому для визначення груп підприємств, які досягли більшої результативності стратегії і тактики в умовах активізації менторингу, у програмі SPSS Statistics (від IBM), сформуємо матрицю близькості за допомогою методу Варда (Ward-Method), графік агломерації та дендрограму (рис. 2).

Аналізуючи отриману дендрограму зробимо висновок щодо результативності стратегії і тактики в умовах активізації менторингу, а саме досліджені підприємства варто поділити на 3 кластери: кластер 1 (ПАТ "Укрнафта"); кластер 2 (ТОВ "Євро Форвардінг"); кластер 3 (ПАТ "Мотор Січ", ТОВ "ДІЛ", ПАТ "Дніпропетровський металургійний завод ім. Комінтерна (Комінмет)", ПАТ "Турбоатом", ТОВ "Видавничий дім "Укрпол").

Табл. 3. Статистичний аналіз тактичних показників BSC досліджуваних підприємств

Параметр		Підприємства						
		ПАТ "Мотор Січ"	ПАТ "Укрнафта"	ТОВ "ДІЛ"	"ДМЗ Ко-мінмет"	ПАТ "Турбоатом"	ТОВ "Видавничий дім "Укрпол"	ТОВ "Євро Форвардінг"
№	Дійсні	16	16	16	16	16	16	16
	Відсутні	0	0	0	0	0	0	0
Мода		0,752	2,1238	0,9899	1,1823	0,8059	1,0475	1,6045
Медіана		0,850	1,275	1,0700	1,1050	0,9550	1,1435	1,2800
Ст. Відхилення		0,576	2,5488	0,7036	0,8872	0,6367	0,59792	2,0890
Розмах варіації		1,80	8,86	1,98	3,52	1,98	1,96	8,95
Максимум		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Мінімум		1,80	8,86	1,98	3,52	1,98	1,96	8,95

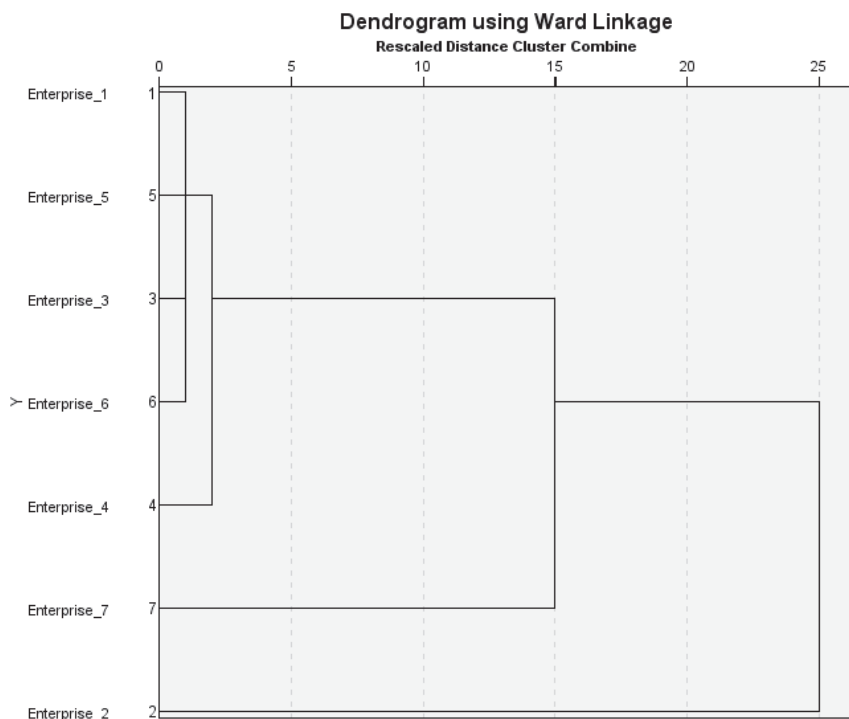


Рис. 2. Дендрограма досліджуваних підприємств

Висновки та перспективи подальших розвідок

Для оцінювання стратегії і тактики підприємств та менторства запропоновано використовувати таксономічний аналіз, для якого рекомендовано етапи реалізації. Як індикатори, що використовуються для розрахунку

таксономічного показника стратегії компанії, запропоновано використовувати показники BSC.

Із використанням рекомендованого методологічного інструментарію оцінювання стратегії і тактики підприємства та менторингу здійснено дослідження вітчизняних підприємств (ПАТ "Мотор Січ", ПАТ "Укр-

рнафта", ВАТ "ХарП", ТОВ "ДІЛ", ПАТ "Дніпропетровський металургійний завод ім. Комінтерна (Комінмет)", Одеський НПЗ, ПАТ "Турбоатом", ТОВ "Видавничий дім "Укрпол", ТОВ "Євро Форвардінг" тощо). Таксономічний аналіз дав змогу виявити результативність досягнення тактичних цілей у діяльності підприємств за різними перспективами, зробити висновки щодо їх конкурентної позиції, рівня використання ресурсів, розвитку персоналу на засадах менторингу. Згідно з результатами аналізування, підприємствам доцільно приділити увагу клієнтській перспективі та заходам із збільшення частки ринку.

Водночас кластеризація забезпечила ідентифікацію груп підприємств за рівнем результативності тактичних показників їх BSC (кластер 1. ПАТ "Укрнафта"; кластер 2. ТОВ "Євро Форвардінг"; кластер 3. ПАТ "Мотор Січ", ТОВ "ДІЛ", ПАТ "Дніпропетровський металургійний завод ім. Комінтерна (Комінмет)", ПАТ "Турбоатом", ТОВ "Видавничий дім "Укрпол"). Це дає змогу виявити прогалини у реалізації стратегії і тактики підприємств та застосуванні менторингу, сформувати унікальні пропозиції для рішення щодо удосконалення діяльності підприємства тощо.

У подальших розвідках за проблемою, результати аналізу доцільно використати для прийняття відповідних рішень у сфері стратегічного і тактичного управління підприємствами, оптимізації бюджетів та алокації ресурсів для реалізації цілей BSC.

References

1. Сапельнікова, Н. Л., & Вознюк, Я. С. (2016). Сутність стратегічного управління. *Менеджер*, 72(3), 52–59.
2. Попова, Н. В., & Белевцова, Н. М. (2010). Розроблення стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 29, 359–363.
3. Білик, М. Д. (2009). Стратегічне управління та стратегії підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*, 4, 143–150.
4. Печериця, Ю. В. (2012). Місце стратегічного аналізу в системі прийняття стратегічних рішень. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*, 33, 140–148. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/296363378.pdf>
5. Стрільчук, Р. М. (2016). Управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств. дис. канд. ек. наук. 08.00.04. Луцький національний технічний університет, 322. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/15976/1/Strilchuk_diss.pdf
6. Волошенко, С. С. (2016). Інтерактивна матриця кореляційного SWOT-аналізу при розробці та аналізі стратегії підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*, 1(2), 351–355. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuuec_2016_1\(2\)_64](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuuec_2016_1(2)_64).
7. Македон, В. В. (2013). Розроблення стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*, 1(1), 369–373. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaciv_2013_1_1_81
8. Ярмош, О. В. (2014). Особливості формування стратегії розвитку підприємств в Україні. URL: <http://repo.ua.edu.ua/jspui/handle/123456789/3610>
9. Лазаренко, Д., & Сіренко, С. (2016). Основні аспекти концепції стратегічного фінансового планування на підприємстві. *Економічний дискурс*, 2, 64–71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ed_2016_2_9
10. Жукевич, С. М. (2007). Аналіз стратегічних позицій та вибір стратегії розвитку підприємства в транзитивних умовах господарювання. *Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ: Економічні науки*, 220–226.
11. Gudź, P., & Kunaiev, A. (2018). Defining of the degree of strategic goals achievement of the aircraft building enterprise by a target approach on the basis of BSC. *Roczniki Ekonomiczne KPSW w Bydgoszczy*, 11, 47–61.
12. Ляшенко, Г. П., & Дерев'янюк, В. М. (2014). Збалансована система показників – необхідний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі нафтовидобувного підприємства). *Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України (економіка, право)*, 1, 23–31.
13. Бутенко, О. П., Барабанов, І. В., & Іванова, Г. Ю. (2010). Адаптація системи Нортон – Каплана для оцінювання економічної ефективності досягнення стратегій машинобудівних підприємств на прикладі ВАТ "ХарП". *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 29, 313–316.
14. Сирота, Б. В. (2018). Збалансована система показників як інструмент управління підприємством на прикладі ТОВ "ДІЛ". *Перспективи та пріоритети розвитку економічної системи в умовах нестабільності: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 15 грудня 2018 р.). У 2-х частинах*, ч. 1, 84.
15. Карпенко, Ю. В., & Скібінський, О. С. (2015). Мотивація персоналу як основа ефективного менеджмента нафтерерабатывающего предприятия. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*, 8, 52–70.
16. Азаренкова, Г. М., & Головкин, О. Г. (2019). Впровадження системи збалансованих показників як інноваційного інструменту підвищення фінансової стабільності підприємства. *NEW ECONOMICS: матеріали Міжнародного наукового форуму "NEW ECONOMICS – 2019" (м. Київ, 14-15 листопада 2019 р.)*. In 2 vol., vol. 2, 21–25.

K. O. Doroshkevych, N. O. Kolinko, R. V. Telvak
Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine

ECONOMIC EVALUATION OF THE STRATEGY AND TACTICS OF THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE ACTIVITIES OF ENTERPRISES AND THE APPLICATION OF MENTORING

Introduction. The provisions on analysing the strategy and tactics of the development of the innovative activity of the enterprise on the basis of the activation of mentoring have been considered and summarized. For the purpose of their development, a taxonomic analysis is recommended, the stages of its implementation are outlined: definition of the goals and objectives of the analysis; information support; selection of methods and approaches to support the analysis; taxonomic analysis; interpretation of the obtained results; making managerial decisions regarding optimization of strategy and implementation of tactical approaches. As a system of indicators that should be used to calculate the taxonomic indicator of the company's strategy, we recommend using a system of economic, technological, social and other indicators that is formed in the process of tactical planning, namely the BSC indicators of enterprises.

Materials and Methods. The following methods are used in the study: theoretical – in the development of methodological provisions for analysing the strategy and tactics of innovative development of enterprises by calculating and using taxonomic indicators; empirical – for analysing financial statements and strategic maps of enterprises, generalization of tactical indicators; heuristic – in the process of taxonomic analysis of the level of achievement of the strategic goals of the studied enterprises and by means of their statistical processing using the SPSS program from IBM, etc.

As an information base of the research, we used: BSC of enterprises, which are highlighted in the scientific works of domestic scientists-economists; financial and management reports of enterprises in 2023, posted on (<https://clarity-project.info/edr/19482929>); materials of reports on enterprise management, which are available on the Internet (<http://dmzkominmet.com.ua/wp-content/uploads/2022/08/zvitupr2022.pdf>, etc.); the results of personal meetings with the heads of enterprises (UKRPOL Publishing House, Ltd., Euro Forwarding LLC).

Analysis of Literary Sources. In the economic literature, the process of strategic analysis is studied in detail in the works of such researchers as Bilyk M. D., Popova N. V., Belevtsova N. M., Oliynyk L. V., Kuznetsova A. P., Shurpenkova R. K., Pucentilo P. R., Humenyuk O. O., Strilchuk R. M., etc. Studying them, we note the following. In scientific publications on the problem, the essence of strategic analysis is reduced to conducting a SWOT analysis, which involves analysing the strengths and weaknesses of the enterprise, as well as its opportunities and threats. We consider this a simplified approach to understanding the essence of the concept, because the functionality of this type of analysis goes far beyond SWOT analysis.

The majority of scientific works on the problem are devoted to strategic analysis, which gravitates to the SWOT analysis methodology, involves the selection of strategic alternatives and the implementation of other functions of strategic portfolio management at enterprises. The versatility of the SWOT analysis allows it to be used at various stages of strategic management of the enterprise, in particular, when managing the strategy implementation process. At the same time, the question of analysing tactics as an important component of strategic management of the enterprise remains outside the attention of economists. Therefore, it is necessary to recommend a toolkit suitable for analysing the company's strategy and tactics.

Highlighting previously unsettled parts of the general problem. When forming it, we proceed from the following considerations. First, tactics are a logical continuation of strategy and tactical approaches are developed for selected strategies of the enterprise (optimal strategies from an alternative portfolio). Secondly, tactical planning involves determining the strategic indicators of the enterprise and their planning parameters on the basis of the strategy, which are subject to evaluation. Thirdly, the analysis of strategy and tactics is aimed not at revising the current strategies of the enterprise in order to increase the effectiveness of its activities.

Results. Taxonomic analysis made it possible to reveal the effectiveness of achieving tactical goals in the activities of enterprises (Motor Sich JSC, PJSC Ukrnafta, PJSC HARP, DIL LLC, LLC DMZ KOMINMET, PJSC "ODESSA OIL REFINERY", JSC "Ukrainian Energy Machines" (in past Turboatom JSC), UKRPOL Publishing House, Ltd., Euro Forwarding LLC, etc.) from different perspectives, draw conclusions about their competitive position, level of resource utilization, staff development on the basis of mentoring.

Discussion. Clustering ensured the identification of groups of enterprises according to the level of effectiveness of the tactical indicators of their BSC (cluster 1. Ukrnafta PJSC; cluster 2. Euro Forwarding LLC; cluster 3. Motor Sich JSC, DIL LLC, LLC DMZ KOMINMET, JSC "Ukrainian Energy Machines" (in past Turboatom JSC), UKRPOL Publishing House Ltd.).

Conclusion. This allows you to identify gaps in the implementation of enterprise strategy and tactics and the application of mentoring, to form unique proposals for a decision on improving the enterprise's activities, etc.

In further investigation of the problem, the results of the analysis should be used to make appropriate decisions in the field of strategic and tactical management of enterprises, optimization of budgets and allocation of resources for the realization of BSC goals.

Keywords: strategy; tactics; economic evaluation; mentoring; innovative activity; enterprises; development.