

УДК 658.5
JEL: C59; M11; P43
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-5-108-118>

НАУКОВО-ПРАКТИЧНИЙ ПІДХІД ДО РЕАЛІЗАЦІЇ РЕФЛЕКСИВНОГО ПРОСТОРОВО-ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ СКЛАДОВИМИ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

©2022 ТИТИКАЛО В. С.

УДК 658.5
JEL: C59; M11; P43

Титикало В. С. Науково-практичний підхід до реалізації рефлексивного просторово-процесного управління складовими економічного потенціалу на підприємствах

У статті розглянуто передумови здійснення просторово-процесного управління підприємствами з урахуванням сучасних тенденцій розвитку. Визначено, що здійснення процесів управління потенціалом підприємства можливе в просторах, які забезпечують ефективне функціонування в зовнішньому середовищі. Наведено розроблений науково-методичний підхід до оцінювання його складових на підставі структурно-логічної моделі формування стратегії в умовах просторово-процесного управління економічним потенціалом підприємств у процесі структурних перетворень. Обґрунтовано причини та складові, що призвели до зміни зовнішнього середовища, вплив на які дозволяє підприємству ефективно управляти власними внутрішніми змінами, постійно бути налаштованим на інновації й тим самим забезпечувати сильні конкурентні позиції. Здійснено оцінювання їх рівня впливу відповідно до запропонованих етапів. Розроблено структурно-логічну модель формування стратегії управління економічним потенціалом підприємств у процесі структурних перетворень залежно від рівня економічного потенціалу, форми фінансового забезпечення та впливу зовнішнього середовища на основі використання запропонованого куба стратегій, що дозволило сформувати сукупність функціональних стратегій. Проведено позиціонування машинобудівних підприємств в кубі стратегій з метою формування стратегії управління економічним потенціалом залежно від форми фінансування, рівня економічного потенціалу та впливу зовнішнього середовища.

Ключові слова: підприємства, економічний потенціал, складові, просторово-процесне управління, моделювання процесів, рефлексивне, зовнішнє середовище, джерела фінансування.

Рис.: 2. Табл.: 6. Бібл.: 12.

Титикало Володимир Сергійович – кандидат економічних наук, доцент, проректор Національного медичного університету імені О. О. Богомольця (бульв. Тараса Шевченка, 13, Київ, 01601, Україна)

E-mail: v.tytykalo@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9461-5521>

UDC 658.5
JEL: C59; M11; P43

Tytykalo V. S. A Scientific-Practical Approach to the Implementation of Reflexive Spatial and Process Management of Components of Economic Potential in Enterprises

The article considers the prerequisites for the implementation of spatial and process management of enterprises, taking into account modern development trends. It is determined that the implementation of enterprise potential management processes is possible in spaces that ensure effective functioning in the external environment. The developed scientific-methodological approach to the assessment of its components on the basis of a structural and logical model of strategy formation in the conditions of spatial and process management of economic potential of enterprises in the process of structural transformations is presented. The reasons and components that led to the change of the external environment are substantiated, with influencing which the enterprise can efficiently manage its own internal changes, constantly be committed to innovation and thereby ensure strong competitive positions. The assessment of their level of influence is carried out in accordance with the proposed stages. A structural and logical model for the formation of a strategy for managing the economic potential of enterprises in the process of structural transformations depending on the level of economic potential, the form of financial provision and the influence of the external environment, on the basis of the proposed cube of strategies, was developed, which allowed to form an aggregate of functional strategies. The positioning of machine-building enterprises in the cube of strategies was carried out in order to form a strategy for managing economic potential depending on the form of financing, the level of economic potential and the impact of the external environment.

Keywords: enterprises, economic potential, components, spatial and process management, process modeling, reflective, external environment, sources of financing.

Fig.: 2. Tabl.: 6. Bibl.: 12.

Tytykalo Volodymyr S. – PhD (Economics), Associate Professor, Pro-rector of the Bogomolets National Medical University (13 Taras Shevchenko Blvd., Kyiv, 01601, Ukraine)

E-mail: v.tytykalo@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9461-5521>

У процесі функціонування підприємства об'єктивно існує ймовірність відхилення параметрів, що характеризують його результативність, обумовлена зміною факторів зовнішнього навколишнього середовища (технологічних, економічних, природно-екологічних, політико-правових,

факторів циклічності та ін.), а також внутрішніх факторів (неефективна фінансово-економічна діяльність, ринкова і ділова активність, інноваційність і т. п.). Коли ці відхилення не виходять за гранично допустимі межі, вони не становлять серйозної загрози для результативності функціонування підприємства та ні-

веляються тактичними діями щодо його управління. Однак коли вони приймають небезпечний характер, настає кризовий стан підприємства, що пов'язане зі зниженням його економічного потенціалу та падінням конкурентоспроможності.

Безперервний розвиток підприємств нині є одним із установлених економічних імперативів, які передбачають досягнення їх економічного зростання та захист їх економічних інтересів перед викликами сучасності. В умовах становлення неоіндустріального суспільства дослідження передумов та тенденцій діяльності підприємств як основної одиниці господарського життя суспільства є підґрунтям для розуміння векторів макроекономічного розвитку та підприємств зокрема [1, с. 189].

Рефлексивність управління за таких умов спирається на рівень поінформованості, досвіду, часу на прийняття рішення, тому формування просторово-процесного підходу та дослідження взаємозв'язків зовнішнього та внутрішнього середовища через призму економічного потенціалу сприятиме керованості підприємства. Так, процесний підхід дає можливість створювати інформаційні бази, що стосуються системи управління, уніфікувати принципи управління. Підприємства за допомогою процесного підходу можуть підтримувати умови, що впливають на забезпечення якості процесів виробництва. Саме процесний підхід допомагає керівникам виявляти та формувати управління ключовими процесами у розвитку всіх сфер діяльності підприємства [2].

Перевагою процесного підходу до управління ланцюжками створення доданої вартості є краща реалізація його системних властивостей. Функціональний підхід сконцентрований на оптимізації виконання власне функцій, процесний – спрямований на оптимізацію взаємодії функцій з огляду на те, як реалізація функцій одними центрами витрат впливає на ефективність виконання функцій іншими центрами витрат і, відповідно, на загальну ефективність [3, с. 162].

У рамках евристичної концепції поведінкової економіки проблеми переходу до сталого розвитку набувають нового змісту з огляду на важливість змін не тільки в можливостях застосування тих чи інших інструментів та механізмів, але й у поведінкових шаблонах, когнітивних ярликах і певних правилах, на основі яких люди приймають ті чи інші рішення. З позиції адаптивності діяльності підприємств Прохорова В. В. і Колещук О. Я. пропонують застосовувати як напрям просторово-динамічну оцінку системи управління сучасними промисловими підприємствами, що показує здатність і готовність промислового підприємства до адаптації за рахунок наявних і прихованих потенційних ресурсів [4].

Фобель П. і Кужер А. (*P. Fobel, A. Kuzior*) виокремлюють використання робототехніки та штучного інтелекту в різних сферах (право, освіта, будівництво ро-

зумних міст або державне управління, генні технології, житло, продуктивність, соціальні послуги, промисловість тощо) та підкреслюють, що це також висуває нові вимоги. Наприклад, зростатиме попит на творчих людей, професіоналів, які розуміють людину в новому середовищі, у повсякденному контакті зі штучним інтелектом, новому функціонуванні інституцій, трансформації бізнесу та цілих соціальних систем [5].

Варто зауважити, що вже класичними стали інформаційно-цифрові технології управління виробничими ресурсами підприємства, що дозволяють мінімізувати витрати фінансових ресурсів та просторово-часові втрати. Неоіндустріалізація як форма промислово-виробничого розвитку характеризується саме застосуванням цифрових технологій. Це формує засади стійкості матеріально-технічного забезпечення підприємства та дозволяє адаптуватися до умов конкурентного ринку [6, с. 126].

До того ж, важливим є врахування культурних, економічних, соціальних, психологічних та інших специфічних особливостей окремих країн світу, які можуть прискорити або, навпаки, загальмувати прийняття та запровадження принципів сталого розвитку [7, с. 4], що дозволяє інтегрувати окремі підходи до управління економічним потенціалом підприємства та прийняття ефективних рішень у період неотехнологічного відтворення.

Разом із тим, розробка та реалізація запровадження методичного підходу до вибору стратегії дозволить підприємству оцінити та підвищити рівень інноваційного капіталу, що приведе до підвищення інноваційної активності підприємства та його економічного розвитку [8, с. 140], що, своєю чергою, сприятиме внутрішній ефективності та постійному розвитку підприємства в інноваційному напрямку, підвищенню його інтелектуального капіталу, доданої вартості, капіталізації та конкурентоспроможності. З позиції забезпечення реалізації стратегії підприємства в конкурентному середовищі Лепейко Т. І. та Баланович А. М. розглядають проблематику вдосконалення його діяльності та можливість адаптації внутрішніх складових у системі організаційного управління [9].

Для розробки стратегії в межах рефлексивного просторово-процесного управління складовими економічного потенціалу на підприємствах необхідно сформулювати два простори, які відображають зовнішнє та внутрішнє середовище. У сучасних умовах підприємство постійно змушене пристосовуватися до зростаючої нестабільності діяльності. Першим простором вибрано зовнішнє середовище. Це об'єктивно вимагає, щоб кожне підприємство шукало свій напрям розвитку в процесі структурних перетворень відповідно до вимог ринку, тобто формувало та забезпечувало відповідний економічний потенціал шляхом використання ефективних форм застосування капіталу, нових, економічно ефективних техноло-

гій виробництва, нових форм доведення продукції до ринку, а саме: формувало стратегію управління економічним потенціалом підприємств у період постіндустріального розвитку (рис. 1), яка являє собою сукупність перспективних завдань, що необхідно виконувати для досягнення поставлених цілей.

Для кожного підприємства характерна діяльність, що супроводжується впливом цілої низки факторів зовнішнього середовища, що на сьогоднішній день відрізняється високим ступенем невизначеності та складності й визначає необхідність аналізу зовнішніх чинників як напрямків, здатних відобразити специфіку потенціалу підприємств на сьогоднішній день. У цілому зовнішнє середовище підприємства характеризується всією сукупністю факторів, які впливають на його діяльність, а саме: конкуренти, споживачі, постачальники, урядові установи, фінан-

сові організації, джерела трудових ресурсів, а також культура, наука, стан суспільства та природні явища.

Розуміння причин, що привели до зміни зовнішнього середовища, дозволяє підприємству ефективно управляти власними внутрішніми змінами, постійно бути налаштованим на інновації та тим самим забезпечувати сильні конкурентні позиції. У зв'язку з цим стає актуальним завдання визначення зовнішніх чинників, що впливають на ефективність діяльності машинобудівних підприємств. Реалізація принципу визначення прийнятного рівня ризиків негативної зміни зовнішнього середовища визначає необхідність аналізу його впливу, що наведено в табл. 1, табл. 2, де представлено визначення інтенсивності впливу факторів зовнішнього середовища на економічний потенціал підприємства, а також підсумки

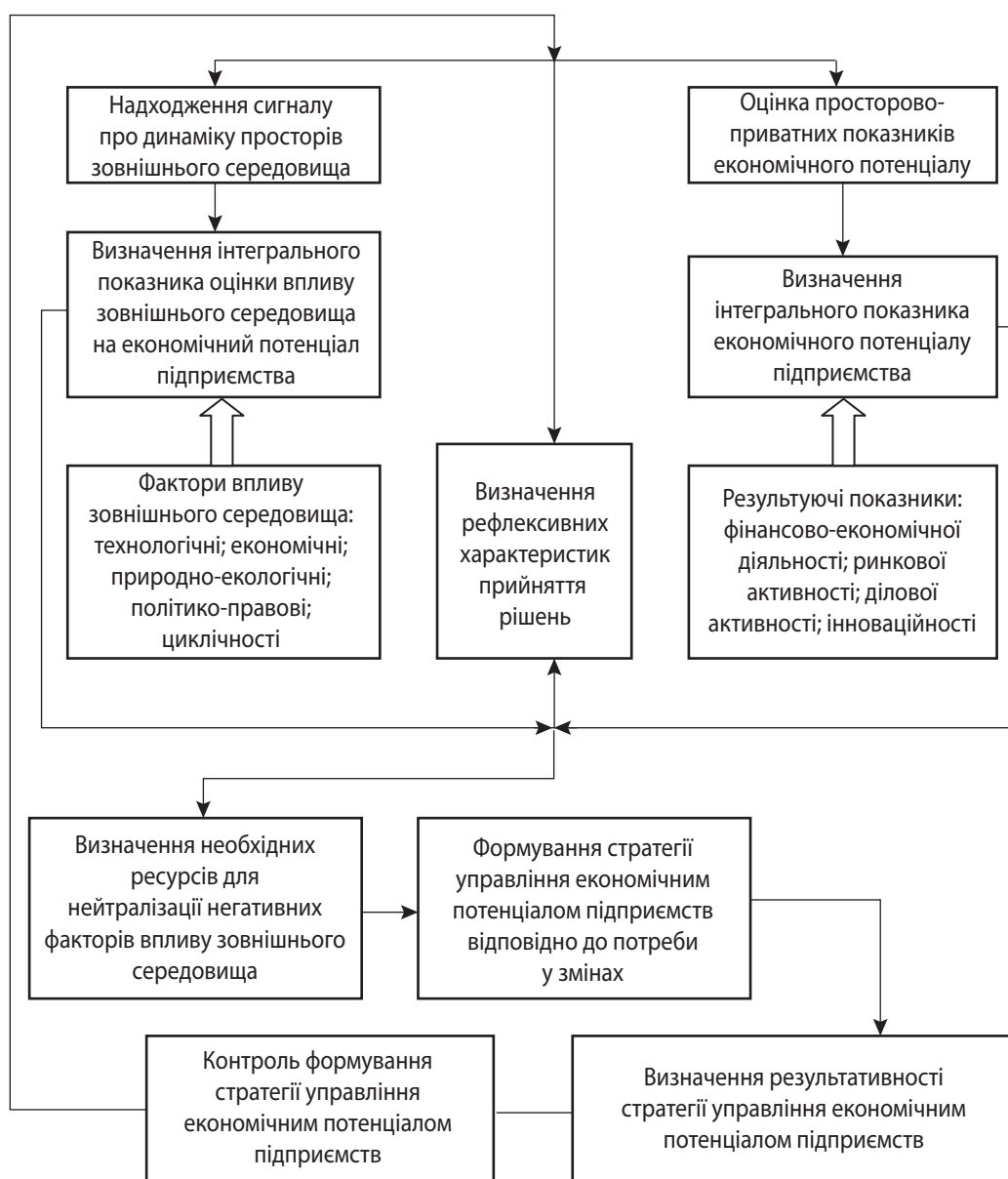


Рис. 1. Структурно-логічна модель формування стратегії в умовах просторово-процесного управління економічним потенціалом підприємств у процесі структурних перетворень

Таблиця 1

Інтенсивність впливу, вірогідність виникнення та значущість впливу факторів зовнішнього середовища

Фактори зовнішнього середовища	Інтенсивність впливу (<i>j</i>)	Вірогідність виникнення (<i>v</i>)	Значущість впливу (<i>k</i>)
Технологічні	0,2551	0,5000	0,1276
Економічні	0,2449	0,5000	0,1224
Природно-екологічні	0,1327	0,0833	0,0111
Політико-правові	0,2653	0,5000	0,1327
Циклічності	0,1020	0,4167	0,0425

Таблиця 2

Технологія розрахунку інтегрального показника оцінки впливу зовнішнього середовища на економічний потенціал підприємства

Фактори зовнішнього середовища	Інтенсивність впливу (<i>j</i>)	Вірогідність виникнення (<i>v</i>)	Значущість впливу (<i>k</i>)
1. Технологічні фактори зовнішнього середовища – 0,1276			
1.1. Рівень розвитку науково-технічного прогресу	0,6	3,667	2,2002
1.2. Швидкість науково-технічного прогресу	0,4	3	1,2
Інтегральний показник впливу технологічних факторів ($I_{mex.}$) – 0,4339			
2. Економічні фактори зовнішнього середовища – 0,1224			
2.1. Система економічних показників	0,29310345	0,6	0,1759
2.2. Темпи інфляції	0,31034483	0,5	0,1552
2.3. Рівень процентних ставок на капітал	0,12068966	0,4	0,0483
2.4. Курс валют	0,27586207	0,7	0,1931
Інтегральний показник впливу економічних факторів ($I_{eкон.}$) – 0,0701			
3. Природно-екологічні фактори зовнішнього середовища – 0,0111			
3.1. Наявність природних ресурсів	0,28571429	0,3	0,0857
3.2. Доступність природних ресурсів	0,12698413	0,6	0,0762
3.3. Стан екологічних показників	0,28571429	0,73	0,2086
3.4. Рівень розвитку системи державного контролю в галузі охорони навколишнього середовища	0,3015873	0,3	0,0905
Інтегральний показник впливу природно-екологічних факторів ($I_{пр.-екол.}$) – 0,0051			
4. Політико-правові фактори зовнішнього середовища – 0,1327			
4.1. Рівень розвитку законодавчої бази	0,25242718	0,5556	0,1402
4.2. Рівень розвитку національного ринку джерел фінансування	0,11650485	0,583335	0,0679
4.3. Ступінь зацікавленості регіональних органів влади в економічному розвитку підприємств	0,15533981	0,583335	0,0906
4.4. Рівень політичної стабільності в країні	0,21359223	0,416667	0,0889
4.5. Ступінь корумпованості державних структур	0,26213592	0,666665	0,1748
Інтегральний показник впливу політико-правових факторів ($I_{пол.-прав.}$) – 0,0746			
5. Фактори циклічності – 0,0425			
5.1. Темпи накопичення капіталу	0,5	4	2
5.2. Структура накопичення капіталу	0,20833333	4,25	0,8854
5.3. Середня норма прибутку	0,29166667	2,75	0,8021
Інтегральний показник впливу факторів циклічності – 0,1567			
Інтегральний показник оцінки впливу зовнішнього середовища на економічний потенціал підприємства ($I_{зов.сеп.}$) – 0,7404			

розрахунку вірогідності виникнення негативних факторів зовнішнього середовища.

Технологія розрахунку інтегрального показника оцінки впливу зовнішнього середовища на економічний потенціал підприємства передбачає використання кваліметричного методу аналізу; підсумки розрахунку представлено в табл. 2.

Відповідно до табл. 2 значущість впливу технологічних факторів становить 0,1276 (12,8%). За результатами розрахунку саме технологічні фактори мають найбільший негативний вплив (0,4339). Отже, рівень розвитку науково-технічного прогресу та швидкість науково-технічного прогресу не відповідають сучасним вимогам, які необхідні для забезпечення конкурентоспроможності підприємства як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку.

За думкою експертів, значущість впливу економічних факторів становить 0,1224 (12,24%). Найбільший вплив має курс національної валюти (0,1931), який не стимулює експорт національної продукції, система економічних показників (капітальні інвестиції у підприємства машинобудівної галузі України, експорт та імпорт машинобудівної продукції України, внутрішні витрати на виконання наукових досліджень і розробок за видами робіт, загальний обсяг витрат за напрямками інноваційної діяльності машинобудівних підприємств та інші), значущість впливу яких становить 0,1759, також негативно впливає на економічний потенціал машинобудівних підприємств. У цілому, відповідно до розрахунку, інтегральний показник впливу економічних факторів становить 0,0701.

На економічний потенціал машинобудівних підприємств, відповідно до наведених розрахунків, впливають природно-екологічні фактори зовнішнього середовища, значущість впливу яких становить 0,0111 (1,11%). Значення інтегрального показника становить 0,0051 (0,51%), отже, дані фактори незначно впливають на економічний потенціал підприємств.

Політико-правові фактори мають максимальне значення впливу на стан економічного потенціалу підприємств – 0,1327 (13,27%). До того ж, найбільший вплив мають ступінь корумпованості державних структур (0,1748) та рівень розвитку законодавчої бази (0,1402). Слід відмітити, що значення інтегрального показника впливу політико-правових факторів становить 0,0746, а саме, незважаючи на політичну нестабільність та достатньо високу ступень корумпованості державних структур, підприємства нівелюють негативний вплив даних факторів.

Фактори циклічності, на думку експертів, мають незначну значущість впливу – 0,0425 (4,25%), серед яких структура накопичення капіталу – 0,8854, середня норма прибутку – 0,8021. Інтегральний показник впливу факторів циклічності становить 0,1567, отже, фактори циклічності негативно впливають на економічний потенціал.

Таким чином, за проведеними розрахунками, інтегральний показник оцінки впливу зовнішнього середовища на економічний потенціал підприємства становить 0,7404 і, відповідно до табл. 2, дозволяє зробити такий висновок – фактори зовнішнього середовища негативно впливають на економічний потенціал підприємства та подальший його розвиток.

Рівень потенціалу, характеризуючи наявний стан системи, обумовлений тісною взаємодією фінансово-економічної діяльності, ринкової та ділової активності, інноваційності системи та багато в чому визначає стратегію управління ним у процесі структурних перетворень. Проведемо визначення динаміки рівня економічного потенціалу досліджуваних підприємств. Так, наприклад, у ПрАТ «Дніпропетровський агрегатний завод» (табл. 3) у 2016 р. та у 2020 р. спостерігається середній рівень економічного потенціалу (значення інтегрального показника – 0,60, 0,647 відповідно), але у 2017–2019 рр. економічний потенціал знижено до задовільного рівня.

Негативний вплив має результуючий показник ринкової активності (0,57). У 2017–2019 рр. підприємство має задовільний рівень економічного потенціалу (значення інтегрального показника знаходиться в межах 0,56–0,5978). На зменшення показника вплинула негативна динаміка щодо результуючого показника фінансово-економічної діяльності (зменшення з 0,73 у 2016 р. до 0,69 у 2019 р.) і ринкової активності (зменшення з 0,57 у 2016 р. до 0,38 у 2018 р.), що обумовлено зниженням рентабельності активів, скороченням обсягу чистого фінансового результату (прибутку). зниженням ефективності використання активів, зростанням обсягів заборгованості.

Отже, у 2017–2019 рр. підприємство мало невинуватено високу дебіторську заборгованість, недостатньо ефективно використовувало власний капітал, спостерігалися низька рентабельність активів та продукції, зниження рентабельності власного капіталу. У 2020 р. значення інтегрального показника економічного потенціалу збільшується і відповідає середньому рівню (0,65). Позитивний вплив має збільшення ділової активності підприємства, а саме, з 0,72 у 2018 р. до 0,94 у 2020 р. – за рахунок, переважно, зростання оборотності власного капіталу.

Друге (внутрішнє середовище) середовище обумовлено наявністю ресурсів для здійснення управління в певному періоді. Оскільки простір для прийняття рішень визначається рівнем фінансування, характеристиками джерел, структурою капіталу, то доцільним є опис саме фінансового простору в умовах постіндустріального розвитку. Слід зазначити, що джерелами фінансування підприємств є власний капітал, позикові та залучені ресурси, а також ресурси міжнародних фондів, державних фондів розвитку та бюджетне фінансування, які впливають на фінансово-економічний стан, ринкову та ділову активність, інноваційність, можливість протистояння нестабільності зовнішнього середовища.

**Значення результуючих показників та інтегрального показника економічного потенціалу
ПрАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»**

Показник	Рік				
	2016	2017	2018	2019	2020
Результуючий показник фінансово-економічної діяльності	0,725976	0,714054	0,698253	0,686793	0,686756
Якісна характеристика	Середній	Середній	Середній	Середній	Середній
Результуючий показник ринкової активності	0,56873	0,430753	0,375027	0,422576	0,514154
Якісна характеристика	Задовільний	Задовільний	Низький	Низький	Задовільний
Результуючий показник ділової активності	0,787269	0,767671	0,718442	0,795716	0,94022
Якісна характеристика	Середній	Середній	Середній	Середній	Високий
Результуючий показник інноваційності	0,680814	0,700017	0,722169	0,74146	0,738516
Якісна характеристика	Середній	Середній	Середній	Середній	Середній
Інтегральний показник економічного потенціалу	0,601182	0,572977	0,56118	0,597822	0,646582
Якісна характеристика	Середній	Задовільний	Задовільний	Задовільний	Середній

У табл. 4 наведено структуру джерел фінансування досліджуваних машинобудівних підприємств за розділами пасиву форми № 1 «Баланс» (власний капітал, довгострокові зобов'язання, поточні зобов'язання) в розрізі основних системоутворюючих складових.

Упродовж аналізованого періоду на ПрАТ «Дніпропетровський агрегатний завод» у процесі фінансування своєї діяльності використовують позикові кошти (у 2016 р. їх частка складає 87,41%, у 2017 р. – 83,56%, у 2018 р. – 78,94%, у 2019 р. – 74,96%, у 2020 р. – 73,47%), але спостерігається зменшення їх частки. Так, у 2020 р. переважну частину в позиковому капіталі складають короткострокові зобов'язання. Збільшення власного капіталу з 12,59% у 2016 р. до 26,54% у 2020 р. було здійснено за рахунок зростання суми нерозподіленого прибутку.

На ПАТ «ДАТАГРУП» спостерігається зростання частки власного капіталу з 1,75% у 2016 р. до 27,17% у 2020 р., що підвищує його фінансову незалежність. Переважну частину в джерелах фінансування займає позиковий капітал, при цьому частка довгострокових зобов'язань зменшилася із 76,16% у 2016 р. до 44,54% у 2020 р., частка короткострокових зобов'язань складає у 2020 р. – 28,30%.

На ПАТ «Хартрон» у 2018 р. найбільшу частку у фінансуванні його функціонування та розвитку займає власний капітал – 61,28%, спостерігається зростання частки позикового капіталу – з 38,71% у 2018 р. до 46,43% у 2020 р. Основним джерелом фінансування ВАТ «Меридіан» ім. С. П. Корольова, ПрАТ «Вовчанський агрегатний завод», ПАТ «Київський радіозавод», ПАТ «Київський завод «Радар» у 2016–2020 рр.

виступає власний капітал, частка якого у 2020 р. дорівнює більше 95%.

Слід зазначити, що між формою фінансування та рівнем економічного потенціалу машинобудівних підприємств (табл. 5) виявлено певний взаємозв'язок. Зазначимо, що для машинобудівних підприємств з борговою формою фінансування однаковими є частки підприємств, що мають середній і задовільний рівень економічного потенціалу. Водночас серед підприємств, що використовують змішану форму, рівень економічного потенціалу є середнім. У структурі підприємств, що використовують переважно власні кошти, найвищою є частка підприємств із задовільним рівнем економічного потенціалу, отже, наявні фінансові ресурси в даних підприємствах використовуються неефективно.

Таким чином, прослідковується тенденція, відповідно до якої машинобудівні підприємства, які практично повністю знаходяться на самофінансуванні, мають задовільний або низький рівень економічного потенціалу (ПрАТ «Вовчанський агрегатний завод», ПАТ «Київський радіозавод», ВАТ «Меридіан» ім. С. П. Корольова).

Водночас машинобудівні підприємства, які використовують змішану або боргову форми фінансування, навпаки, належать до середнього рівня економічного потенціалу; простежується тенденція щодо поліпшення економічного потенціалу (ПАТ «ДАТАГРУП», ПрАТ «Дніпропетровський агрегатний завод», ПАТ «Хартрон»). Але в сучасних економічних умовах додаткове залучення зовнішніх джерел фінансування машинобудівних підприємств не завжди

Основні джерела фінансування машинобудівних підприємств, %

Підприємство	Джерело фінансування	Рік				
		2016	2017	2018	2019	2020
ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»	Власний капітал	12,59	16,44	21,07	25,05	26,54
	Довгострокові зобов'язання	62,63	56,23	46,62	43,12	29,77
	Короткострокові зобов'язання	24,78	27,33	32,32	31,84	43,70
ВАТ «Меридіан» ім. С. П. Корольова	Власний капітал	93,32	92,41	92,60	92,68	93,16
	Довгострокові зобов'язання	4,71	4,60	4,46	4,33	4,22
	Короткострокові зобов'язання	1,96	2,99	2,94	2,99	2,63
ПрАТ «Вовчанський агрегатний завод»	Власний капітал	94,09	95,99	96,61	96,81	94,71
	Довгострокові зобов'язання	3,74	0,98	0,63	0,79	1,15
	Короткострокові зобов'язання	2,17	3,03	2,76	2,40	4,14
ПАТ «Київський радіозавод»	Власний капітал	96,57	92,70	90,70	85,15	84,72
	Довгострокові зобов'язання	0	0	0	0	0
	Короткострокові зобов'язання	3,43	7,30	9,30	14,85	12,28
ПАТ «ДАТАГРУП»	Власний капітал	1,75	18,70	24,19	27,26	27,17
	Довгострокові зобов'язання	76,16	63,68	53,36	44,14	44,54
	Короткострокові зобов'язання	22,09	17,63	22,45	28,60	28,30
ПАТ «Хартрон»	Власний капітал	50,84	58,99	61,28	43,82	53,37
	Довгострокові зобов'язання	20,34	27,78	25,00	24,13	17,35
	Короткострокові зобов'язання	28,82	13,23	13,71	32,05	29,29
ПАТ «Київський завод «Радар»	Власний капітал	81,81	38,13	77,59	89,81	84,63
	Довгострокові зобов'язання	0,26	0,12	0,12	0,31	0,89
	Короткострокові зобов'язання	19,44	18,87	13,92	10,70	17,39

приводить до підвищення їх економічного потенціалу, що обумовлює подальше переважне використання ними власних джерел фінансових ресурсів (ПАТ «Київський завод «Радар»).

Проведений аналіз показав, що для досліджуваних машинобудівних підприємств переважним джерелом фінансування є власні ресурси, але саме бюджетне фінансування та державні фонди розвитку можуть бути головним компонентом стійкого розвитку машинобудівних підприємств, однак основою цього повинно бути максимально ефективне їх використання. Разом із тим, виникає необхідність сформулювати стратегію управління економічним потенціалом підприємств у процесі структурних перетворень, що дозволить підвищити якість управлінських і фінансових рішень щодо забезпечення їх стійкого розвитку. Також «стратегія інноваційного розвитку підприємства передбачає формування та

формалізацію заходів, які дозволяють скоригувати в перспективі інноваційний потенціал підприємства, що фактично означає розробку тактичних завдань, які забезпечують стратегічні цілі» [10, с. 147].

У ході дослідження визначено, що рівень економічного потенціалу машинобудівних підприємств протягом 2016–2020 рр. був нестабільним і змінювався в динаміці за роками, що вплинуло на склад і фінансову інтерпретацію. У табл. 6 наведено вихідні дані для позиціонування обраних машинобудівних підприємств у кубі стратегій.

Для підвищення економічного потенціалу або підтримки на необхідному рівні підприємствам необхідно сформулювати відповідну стратегію, яка б урахувала наявний економічний потенціал, можливість його позитивної зміни з позиції зростання через адаптацію до змін і реалізацію просторового управління, джерела фінансування діяльності та зовнішнє середовище.

Таблиця 5

Матриця взаємозв'язку рівня економічного потенціалу підприємства та форми фінансування

Форма фінансування	Рівень економічного потенціалу			
	Високий	Середній	Задовільний	Низький, дуже низький
Боргове	–	1. ПрАТ «Дніпропетровський агрегатний завод» (2016 р., 2020 р.) 2. ПАТ «ДАТАГРУП» (2019–2020 рр.)	1. ПрАТ «Дніпропетровський агрегатний завод» (2017–2019 рр.) 2. ПАТ «ДАТАГРУП» (2018 р.)	1. ПАТ «ДАТАГРУП» (2016–2017 рр.)
Змішане	–	1. ПАТ «Хартрон» (2016, 2019–2020 рр.)	1. ПАТ «Хартрон» (2017–2018 рр.)	–
Самофінансування	–	4. ПАТ «Київський завод «Радар» (2020 р.)	1. ВАТ «Меридіан» ім. С. П. Корольова (2016–2020 рр.) 2. ПрАТ «Вовчанський агрегатний завод» (2018–2020 рр.) 3. ПАТ «Київський радіозавод» (2018–2020 рр.) 4. ПАТ «Київський завод «Радар» (2016–2019 рр.)	1. ПрАТ «Вовчанський агрегатний завод» (2016–2017 рр.) 2. ПАТ «Київський радіозавод» (2016–2017 рр.)
Бюджетне фінансування, державні фонди розвитку	Не використовується			

Таблиця 6

Вихідні дані для позиціонування машинобудівних підприємств у кубі стратегій

Підприємство	Рік	Рівень економічного потенціалу	Форма фінансування	Рівень впливу структурних перетворень в економіці	Зона
1	2	3	4	5	6
ПрАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»	2016	Середній	Боргове	Підвищений рівень негативного впливу, деструктивний вплив	10
	2017	Задовільний	Боргове		11
	2018	Задовільний	Боргове		11
	2019	Задовільний	Боргове		11
	2020	Середній	Боргове		10
ВАТ «Меридіан» ім. С. П. Корольова	2016	Задовільний	Самофінансування		3
	2017	Задовільний	Самофінансування		3
	2018	Задовільний	Самофінансування		3
	2019	Задовільний	Самофінансування		3
	2020	Задовільний	Самофінансування		3
ПрАТ «Вовчанський агрегатний завод»	2016	Низький	Самофінансування		4
	2017	Низький	Самофінансування		4
	2018	Задовільний	Самофінансування		3
	2019	Задовільний	Самофінансування		3
	2020	Задовільний	Самофінансування		3
ПАТ «Київський радіозавод»	2016	Низький	Самофінансування	4	
	2017	Низький	Самофінансування	4	
	2018	Задовільний	Самофінансування	3	
	2019	Задовільний	Самофінансування	3	
	2020	Задовільний	Самофінансування	3	

1	2	3	4	5	6
ПАТ «ДАТАГРУП»	2016	Низький	Боргове	Підвищений рівень негативного впливу, деструктивний вплив	12
	2017	Низький	Боргове		12
	2018	Задовільний	Боргове		11
	2019	Середній	Боргове		10
	2020	Середній	Боргове		10
ПАТ «Хартрон»	2016	Середній	змішана		6
	2017	Задовільний	Змішана		7
	2018	Задовільний	Змішана		7
	2019	Середній	Змішана		6
	2020	Середній	Змішана		6
ПАТ «Київський завод «Радар»	2016	Задовільний	Самофінансування		3
	2017	Задовільний	Самофінансування		3
	2018	Задовільний	Самофінансування		3
	2019	Задовільний	Самофінансування		3
	2020	Середній	Самофінансування		2

Стратегічна орієнтація системи управління прибутком визначається в розрізі перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі аналізу, оцінки та прогнозування стану ринкового середовища, визначення рівня одержуваного прибутку та можливостей управління ним із метою його оптимізації. Розробка альтернативних варіантів вирішення тактичних і стратегічних завдань, а також можливість моделювання альтернативних варіантів у концепції інтегрованості управління прибутком із загальною системою управління підприємством є одним із основних елементів управління прибутком [11].

До того ж, керівництво підприємства має чітко формулювати свої стратегічні орієнтири та прогнозувати зміни факторів зовнішнього середовища, чим і зумовлюється необхідність використання нових методів і підходів до системи стратегічного управління підприємства [12, с. 383].

Отже, на основі вихідних даних (див. табл. 5) у дослідженні на рис. 2 наведено позиціонування ПрАТ «Дніпропетровський агрегатний завод» у кубі стратегій управління економічним потенціалом.

Так, у 2016 та 2020 рр. підприємство займає 10 зону, а у 2017–2019 рр. – 11 зону, для яких є характерним боргове фінансування своєї діяльності та переважно задовільний рівень економічного потенціалу. Оскільки стратегія управління економічним потенціалом спрямована передусім впливає на вибір ефективного фінансування, то у зв'язку з цим для розрахунку доцільно збільшити суму власних коштів, що, своєю чергою, приведе до зростання показників, які характеризують економічний потенціал, і, відповідно, до зменшення негативного впливу зовнішнього середовища. Це дозволить здійснити перехід до стратегії стабільного розвитку економічного потенціалу підприємства (зона 6) або до стратегії прискореного зростання (зона 5).

Такого становища підприємство може досягнути за рахунок витиснення з ринку інших підприємств-конкурентів, активного використання інновацій для підвищення рівня економічного потенціалу та підвищення ефективності управління впливу з боку зовнішніх загроз і ризиків при реалізації вибраної стратегії в умовах неоіндустріального розвитку та модернізації складових економічного потенціалу.

Подібний підхід був реалізований для всіх підприємств – об'єктів дослідження, що дозволило сформулювати для кожного з них простори, які відповідають темпам розвитку, характеристикам діяльності, чинникам впливу зовнішнього середовища, структурі фінансового забезпечення функціонування.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило розробити структурно-логічну модель формування стратегії управління економічним потенціалом підприємств у процесі структурних перетворень залежно від рівня економічного потенціалу, форми фінансового забезпечення та впливу зовнішнього середовища на основі використання запропонованого куба стратегій, що дозволило сформулювати сукупність функціональних стратегій.

У дослідженні проведено позиціонування машинобудівних підприємств у кубі стратегій з метою формування стратегії управління економічним потенціалом залежно від форми фінансування, рівня економічного потенціалу та впливу зовнішнього середовища. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Ковальчук А. М. Копча Ю. Ю. Сучасні передумови розвитку підприємств машинобудування в реаліях

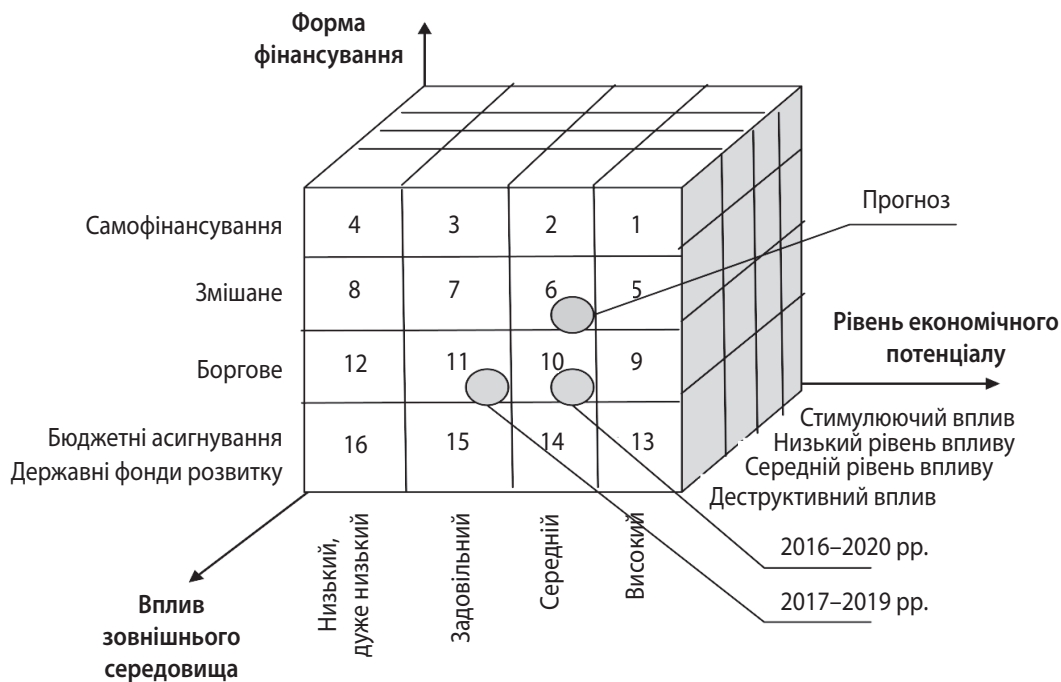


Рис. 2. Позичування ПрАТ «Дніпропетровський агрегатний завод» у процесі формування стратегії управління економічним потенціалом

неоіндустріального суспільства. *Економічний вісник*. 2021. № 2. С. 188–198.

DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/74.188>

- Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. *Прометей*. 2013. № 1. С. 146–151.
- Стец І. І. Процесний підхід до управління як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 23. С. 161–167. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/23_2018_ukr/29.pdf
- Проخورова В. В., Колещук О. Я. Просторово-динамічна оцінка системи управління сучасними промисловими підприємствами. *Проблеми економіки*. 2019. № 3. С. 133–139. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-3-133-139>
- Fobel P., Kuzior A. The future (Industry 4.0) is closer than we think. Will it also be ethical? *AIP Conference Proceedings* 2186. 080003 (2019). DOI: 10.1063/1.5137987
- Ареф'єва О. В., Вовк О. М., Посипайко Є. А. Інтенсифікація формування матеріально-технічного забезпечення підприємства в умовах неоіндустріальної модернізації. *Економічний вісник*. 2020. № 2. С. 123–131. DOI: <https://doi.org/10.33271/ev/70.123>
- Бобух І. Поведінкова економіка та сталий розвиток: ключові аспекти взаємозв'язку. *Економіст*. 2016. № 6. С. 4–8.
- Korytko T., Bryl I., Piletska S., Arefieva O., Arefiev S. Strategy of innovative development of an enterprise on the basis of evaluation of its intellectual capital. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2021. No. 3. P. 134–141. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/134>
- Лепейко Т. І., Баланович А. М. Формування конкурентної стратегії підприємства з урахуванням тен-

денцій ринкового середовища // Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі : монографія / за ред. Ареф'євої О. В. Київ : ФОРМ Маслаков, 2019. С. 166–174.

- Пілецька С. Т., Ткаченко Є. В. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Економічні студії*. 2020. № 1. С. 146–150.
- Тулчинська С. О., Ткаченко Т. П., Скоробогатий О. І. Основи управління прибутком підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. Вип. 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/4.pdf
- Кирчата І. М. Функціональна реструктуризація підприємства як основний інструмент його реформування. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 22. С. 383–387. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/74.pdf>

REFERENCES

- Arefieva, O. V., Vovk, O. M., and Posypaiko, Ye. A. "Intensyfikatsiia formuvannia materialno-tekhnichnoho zabezpechennia pidpriemstva v umovakh neoindustrialnoi modernizatsii" [Intensification of Material and Technical Support Formation of an Enterprise in the Conditions of Neoindustrial Modernization]. *Ekonomichniy visnyk*, no. 2 (2020): 123-131. DOI: <https://doi.org/10.33271/ev/70.123>
- Bobukh, I. "Povedinkova ekonomika ta stalyy rozvytok: kliuchovi aspekty vzaiemozviazku" [Behavioural Economics and Sustainable Development: Key Aspects of Coordination]. *Ekonomist*, no. 6 (2016): 4-8.
- Fobel, P., and Kuzior, A. "The future (Industry 4.0) is closer than we think. Will it also be ethical?" *AIP Conference Proceedings* 2186, 080003 (2019). DOI: 10.1063/1.5137987

- Kononova, I. V. "Analiz pidkhodiv do upravlinnia pidpriemstvom u suchasnykh umovakh" [Analysis of Approaches to Enterprise Management in Modern Conditions]. *Prometei*, no. 1 (2013): 146-151.
- Korytko, T. et al. "Strategy of innovative development of an enterprise on the basis of evaluation of its intellectual capital". *Naukovi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, no. 3 (2021): 134-141
DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/134>
- Kovalchuk, A. M. Kopcha Yu. Yu. "Suchasni peredumovy rozvytku pidpriemstv mashynobuduvannia v realiiakh neindustriialnoho suspilstva" [Current Prerequisites for the Development of Engineering Companies in the Realities of the Neo-Industrial Society]. *Ekonomichnyi visnyk*, no. 2 (2021): 188-198.
DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/74.188>
- Kyrchata, I. M. "Funktsionalna restrukturyzatsiia pidpriemstva yak osnovnyi instrument yoho reformuvannia" [Functional Restructuring of Enterprise as Basic Instrument of His Reformation]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 22 (2018): 383-38. <http://globalnational.in.ua/archive/22-2018/74.pdf>
- Lepeiko, T. I., and Balanovych, A. M. "Formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstva z urakhuvanniam tendentsii rynkovoho seredovyscha" [Formation of the Competitive Strategy of the Enterprise Taking Into Account the Trends of the Market Environment]. In *Konkurentospromozhnist pidpriemstv u mizhnarodnomu tsyfrovomu prostori*, 166-174. Kyiv: FOP Maslakov, 2019.
- Piletska, S. T., and Tkachenko, Ye. V. "Formuvannia stratehii innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva" [Formation of the Strategy of Innovative Development of the Enterprise]. *Ekonomichni studii*, no. 1 (2020): 146-150.
- Prokhorova, V. V., and Koleshchuk, O. Ya. "Prostorovo-dynamichna otsinka systemy upravlinnia suchasnymy promyslovymy pidpriemstvamy" [Spatial and Dynamic Evaluation of the Management System of Modern Industrial Enterprises]. *Problemy ekonomiky*, no. 3 (2019): 133-139.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-3-133-139>
- Stets, I. I. "Protsesnyi pidkhid do upravlinnia yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva" [A Process Approach to Management as a Tool for Increasing the Operating Efficiency of the Enterprise]. *Infrastruktura rynku*, iss. 23 (2018): 161-167. http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/23_2018_ukr/29.pdf
- Tulchynska, S. O., Tkachenko, T. P., and Skorobohaty, O. I. "Osnovy upravlinnia prybutkom pidpriemstv" [Basics of Profit Management of the Enterprise]. *Efektyvna ekonomika*, no. 2 (2018). http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/4.pdf

UDC 338.3
JEL: M19; M20
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-5-118-125>

EFFECTIVE DECISION-MAKING: FROM THEORY AND METHODS TO STRATEGY AND LEADERSHIP

©2022 KRAMARENKO A. O.

UDC 338.3
JEL: M19; M20

Kramarenko A. O. Effective Decision-Making: From Theory and Methods to Strategy and Leadership

Since the decision-making process is becoming more multifactorial and multidimensional, determined by the type of problem being solved, leadership style, limiting factors, external and internal environment of the company, it is quite logical that the materials of the article are focused on identifying the most effective decision-making tools. In the course of the study, the basic theories of decision-making were classified into 3 groups: problem-oriented theories; solution-oriented theories; role-oriented theories. It is emphasized that the dominance of theoretical approaches to decision-making determines the choice of appropriate decision-making methods, which are divided into qualitative (evaluative, expert-analytical, mixed) and quantitative (methods in conditions of certainty and methods in conditions of uncertainty). The complex of approaches and methods used forms the basis for a key decision-making strategy – analytical, heuristic or expert. The carried out content analysis of the survey results of company executives organized by McKinsey allows to identify the most common leadership styles – Catalyst, Adapter and Guardian. The correspondence between such leadership styles as Adapter and Guardian, problem-oriented theories, analytical strategies and quantitative methods of decision-making has been established. The most popular methods are methods of game theory, scenario method, Delphi method, combining expert assessments, qualitative analysis and reasonable comparison of various alternatives. The most promising directions for improving the decision-making system for business are the scientific approach, the use of mathematical and statistical analytics, the establishment of clear criteria for decision-making and measuring the results, the maximum possible involvement of stakeholders in the discussion, high responsibility and attachment to financial results, as well as orientation to a high level of professionalism of managers and owners of companies.

Keywords: decision-making methods, leadership styles, analytical strategies, problem-oriented approach, effectiveness of decisions.

Fig.: 2. **Tabl.:** 4. **Bibl.:** 18.

Kramarenko Anna O. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: a.o.kramarenko@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5987-1247>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57205117262>