

- "Country comparison". <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison>
- Gallo, C. "How Jeff Bezos Consistently Communicates Four Core Values That Made Amazon A Success". <https://www.forbes.com/sites/carminegallo/2021/02/11/how-jeff-bezos-consistently-communicates-four-core-values-that-made-amazon-a-success/?sh=75958a266e24>
- Lifintsev, D. S. "Formuvannya korporativnoi kultury na osnovi kontseptsii kros-kulturnoho menedzhmentu" [Corporate Culture Formation on the Basis of Cross Cultural Management Concept]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 5 (2015): 23-26. http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2015/6.pdf
- Mokhnenko, A. S., and Melnykova, K. V. "Osoblyvosti korporativnoi kultury na IT-pidpriemstvakh v suchasnykh umovakh vedennia biznesu" [Features of Corporate Culture at IT Enterprises in Modern Conditions of Doing Business]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, no. 42 (2021): 45-49. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-42-7
- Otenko, I. P., and Chepeliuk, M. I. *Korporativna kultura: mizhnarodnyi ta transformatsiinyi aspekty* [Corporate

- Culture: International and Transformational Aspects]. Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsia, 2018.
- Ozirska, N. V. "Kontseptualni vidminnosti ta tochka peretynu orhanizatsiinoi ta korporativnoi kultury" [Conceptual Difference and the Intersection of Organizational and Corporate Culture]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, iss. 13, part III (2015): 91-94. http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_13/107.pdf
- Polianska, A. S., and Diuk, O. M. "Formuvannya modeli korporativnoi kultury v diialnosti vitchyznianskykh pidpriemstv" [The Formation of the Model of Corporate Culture in the Activity of Homeland Enterprises]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, no. 2 (2018): 9-16. http://bses.in.ua/journals/2018/27_2_2018/4.pdf
- "The 6 dimensions of national culture". <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>
- Xi, J. et al. "Employees Perspectives of the Determinants of Corporate Culture in Western-based Multinational Corporations Operating in China". *Revista Argentina de Clinica Psicologica*, vol. 29, no. 5 (2020): 392-406. DOI: 10.24205/03276716.2020.1038

УДК 338.2

JEL: D23; D29; D92; M29

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-108-117>

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ПРИ УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

©2022 СМЕРІЧЕВСЬКИЙ С. Ф., АРЕФ'ЄВА О. В., ПІЛЕЦЬКА С. Т.

УДК 338.2

JEL: D23; D29; D92; M29

Смерічевський С. Ф., Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві

Зазначено, що посилення динаміки та невизначеності зовнішнього середовища значно збільшує вимоги до управління підприємствами, які виступають як складні соціально-економічні системи. Метою дослідження є визначення напрямів здійснення управління змін на підприємствах і формування стратегічних рішень щодо підвищення ефективності діяльності на підставі ресурсозбереження. Методологічною основою статті є методи наукового пізнання, які дозволяють виявити природу управління змінами на підприємствах, основні закономірності моделювання стратегічних сценаріїв управління змінами на підприємстві. Зокрема використовуються такі методи: аналіз, синтез, систематизація – для виявлення факторів, які визначають необхідність моделювання стратегічних сценаріїв управління змінами підприємств; абстракція – з метою формування теоретичного узагальнення та висновків. У результаті дослідження доведено, що підприємствам необхідно ініціювати та проводити зміни для того, щоб відповідати вимогам ринку, збільшувати вартість, зберігати стабільність і підтримувати збалансоване економічне зростання та розвиток. Обґрунтовано алгоритм моделювання структури балансу в межах управління змінами. Запропоновано для вибору стратегії та можливості розробити сценарії для її реалізації застосувати метод Дж. Обер-Кріє, відповідно до якого для діагностики фінансових передумов доцільно провести оцінювання раціональності структурного розподілу активів і пасивів підприємства, що дозволяє з позиції руху й участі у виробничо-комерційному процесі оцінити важливі елементи забезпечення діяльності підприємства. Отже, удосконалено методичне забезпечення обґрунтування напрямів здійснення управління змінами на підприємстві на підставі прийняття стратегічних рішень щодо використання ресурсів, що дозволить підвищити результативність діяльності та її ресурсозбереження.

Ключові слова: моделювання, стратегічні сценарії, управління змінами, метод Дж. Обер-Кріє, фінансовий стан, авіапідприємства.

Рис.: 3. **Табл.:** 4. **Бібл.:** 13.

Смерічевський Сергій Францович – доктор економічних наук, професор, декан факультету економіки повітряного транспорту, Національний авіаційний університет (просп. Любомира Гузара, 1, Київ, 03058, Україна)

E-mail: serhii.smerichevskiy@npp.nau.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2102-1524>

Researcher ID: <https://publons.com/wos-op/researcher/1930671/serhii-smerichevskiy/>

Ареф'єва Олена Володимирівна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри економіки повітряного транспорту, Національний авіаційний університет (просп. Любомира Гузара, 1, Київ, 03058, Україна)

E-mail: Elena-2009-19@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5157-9970>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1838909/olena-arefjeva/>

Пілецька Саміра Тимофіївна – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки повітряного транспорту, Національний авіаційний університет (просп. Любомира Гузара, 1, Київ, 03058, Україна)

E-mail: 0508486185@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3638-3002>

Researcher ID: <https://publons.com/wos-op/researcher/1891361/piletska-t-samira/>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=55865335600>

UDC 338.2

JEL: D23; D29; D92; M29

Smerichevskyi S. F., Arefieva O. V., Piletska S. T. Formation of Strategic Decisions in the Management of Changes in the Enterprise

It is noted that the strengthening of the dynamics and uncertainty of the external environment significantly increases the requirements for the management of enterprises that represent complex socioeconomic systems. The purpose of the study is to define the directions for managing changes in enterprises and forming strategic decisions as to improving the efficiency of activities based on resource saving. The methodological basis of the article are methods of scientific knowledge that allow identifying the nature of change management in enterprises, the basic laws of modeling strategic scenarios for managing changes at enterprise. The used methods include: analysis, synthesis, systematization – to identify factors that determine the need to model strategic scenarios for managing changes in enterprises; abstraction – in order to form a theoretical generalization and conclusions. As result of the study, it is proved that enterprises need to initiate and implement changes in order to meet market requirements, increase value, maintain stability and provide a balanced economic growth along with further development. The algorithm for modeling the balance structure within terms of change management is substantiated. It is proposed, for the choice of strategy and the ability to develop scenarios for its implementation, to apply the J. Aubert-Krier's method, according to which, in order to diagnose financial prerequisites, it will be advisable to assess the rationality of the structural distribution of assets and liabilities of the enterprise, which from the standpoint of movement and participation in the production and commercial process allows to evaluate the important elements of ensuring the activities of the enterprise. Consequently, the methodological support for the substantiation of the directions of change management at the enterprise on the basis of strategic decisions on the use of resources is improved, which will increase the effectiveness of activities and the related resource saving.

Keywords: modeling, strategic scenarios, change management, J. Aubert-Krier's method, financial condition, airlines.

Fig.: 3. **Tabl.:** 4. **Bibl.:** 13.

Smerichevskyi Serhii F. – D. Sc. (Economics), Professor, Dean, Faculty of Air Transport Economics, National Aviation University (1 Liubomyra Husara Ave., Kyiv, 03058, Ukraine)

E-mail: serhii.smerichevskyi@npp.nau.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2102-1524>

Researcher ID: <https://publons.com/wos-op/researcher/1930671/serhii-smerichevskyi/>

Arefieva Olena V. – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department, Department of Economics of Air Transport, National Aviation University (1 Liubomyra Husara Ave., Kyiv, 03058, Ukraine)

E-mail: Elena-2009-19@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5157-9970>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1838909/olena-arefieva/>

Piletska Samira T. – D. Sc. (Economics), Associate Professor, Professor, Department of Economics of Air Transport, National Aviation University (1 Liubomyra Husara Ave., Kyiv, 03058, Ukraine)

E-mail: 0508486185@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3638-3002>

Researcher ID: <https://publons.com/wos-op/researcher/1891361/piletska-t-samira/>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=55865335600>

Посилення динаміки та невизначеності зовнішнього середовища значно збільшують вимоги до управління підприємствами, які виступають як складні соціально-економічні системи. Будь-яке підприємство перебуває в процесі безперервних змін, оскільки в протилежному випадку його здатність до виживання в динамічній обстановці ставить під загрозу. Зміни на одних підприємствах відбуваються цілеспрямовано, з урахуванням стану зовнішнього та внутрішнього середовища систематично розробляються концепції запланованих удосконалень, в інших – носять скоріше неформальний і адаптивний характер. Підприємствам необхідно ініціювати та проводити зміни для того, щоб відповідати вимогам ринку, збільшувати вартість, зберегти стабільність і підтримувати збалансоване економічне зростання та розвиток. Саме це актуалізує необхідність здійснення моделювання можливих сценаріїв розвитку підприємства задля адаптації до змін у середовищі.

Проблемам управління змінами приділена значна увага в роботах вітчизняних та зарубіжних учених.

Управління змінами на сучасному підприємстві неможливе без розуміння сутності змін. У ході дослідження такі науковці, як Приймак Н. [5], Стадник В. і Йохна М. [7] визначають сутність поняття «зміни».

Здійснення змін необхідно для підприємства при здійсненні негативних впливів на його діяльність, при цьому доцільно застосовувати методи та прийоми адаптивного управління з метою забезпечення використання його економічного потенціалу. Адаптивне управління – це управління, за допомогою якого можна позитивно змінити структуру, функцію або конфігурацію самої системи управління відповідно до зміни об'єкта, що підлягає контролю [1, с. 91].

Шляхи подолання опору змінам в сучасних умовах функціонування підприємства визначав Гайдей О. О. [2, с. 72].

Пілецька С., Коритько Т., Бриль І., Ареф'єва О., Ткаченко Є. В. та інші присвятили свої дослідження оцінці стратегічних змін у процесі інноваційного розвитку підприємства на основі його інноваційного капіталу, оцінці економічної безпеки в процесі управління змінами [3; 9]. Смерічевський С., Чумак О., Командровська В. – стратегічним орієнтирам управління змінами на підприємствах державної форми власності [6]. Kwilinski A., Kuzior A. [10] дослідили когнітивні технології в управлінні та формування напрямів пріоритетного розвитку промислових підприємств у процесі управління змінами.

Більша частина наукової літератури присвячена розгляду моделі організаційних змін Курта Левіна, що складається з «розморозження» (осмислення теперішнього економічного становища, визначення рушійних сил і опис бажаного кінцевого стану, відмова від деяких змін) на основі використання аналізу силового поля [12].

Аналізуючи дану модель, сучасні дослідники управління змінами Е. Камерон та М. Грін (*E. Cameron, M. Green*) стверджують, що «ідеї Левіна допомагають осмислити організаційні зміни, оскільки аналіз силового поля – відмінний спосіб дати менеджерам можливість обговорити рушійні сили та вектор опору в цій ситуації, і якщо до цього додати аналіз поточного становища в порівнянні з кінцевим, то в результаті команда, яка проводить зміни, може досить швидко переходити до наступних кроків змін» [8].

Ларрі Грейнер (*L. E. Greiner*) розробив модель успішного управління змінами, який він зобразив як процес, що містить шість етапів: тиск і спонукання (тиск факторів зовнішнього середовища та визнання необхідності змін через динаміку внутрішніх факторів); посередництво та переорієнтація уваги (залучення зовнішнього консультанта чи співробітників як посередників); діагностика та визначення конкретних проблем – усвідомлення (збирання інформації «з гори донизу» за умов зворотного зв'язку); вирішення проблеми та забезпечення зобов'язання щодо виконання нового курсу; експеримент і виявлення (аналізування наслідків експериментального впровадження змін з метою підвищення їх ефективності шляхом коригування); підкріплення та згода (мотивування персоналу та впровадження змін) [11].

Розроблена у 2001 р. Дж. Хаятом (*J. M. Hiatt*) модель ADKAR полягає в тому, що зміни реалізуються за двома напрямками: бізнес і співробітники. Тобто успіх перетворень можливий, якщо керувати одночасно проектом впровадження та змінами співробітників. Її первісне призначення – не управління процесом змін в організації, а використання як засобу навчання співробітників, які беруть участь у змінах. ADKAR, – це практично орієнтована модель змін, що складається з п'яти послідовних кроків: усвідомлення необхідності змін; бажання та готовність до змін;

знання, яким чином змінюватися; здатність впроваджувати зміни; забезпечення підтримки змін [13].

Подальших досліджень потребують проблеми вибору напрямів управління змінами та формування стратегічних рішень шляхом адаптації світового досвіду управління змінами до вітчизняних умов господарювання.

Метою дослідження є визначення напрямів здійснення управління змінами на підприємствах і формування стратегічних рішень щодо підвищення ефективності діяльності на підставі ресурсозбереження.

Основою моделювання стратегічних сценаріїв слід визнати здатність підприємства до змін. Процес управління змінами на підприємстві спирається на комплекс методологічних засад, які включають визначені функції, принципи та завдання (*рис. 1*). Ідентифікувати необхідні зміни на підприємстві можливо завдяки чіткому визначенню об'єкта, адже саме він дозволяє обґрунтувати види адаптації за такими ознаками: оформлення мети та предмета адаптації; ступінь локалізації місця та об'єкта адаптації; залежність від підходу до вирішення проблеми адаптації та ступеня впливу зовнішнього середовища на бізнес, а також залежність від підходу адаптації до змін.

Організація управління змінами в даному контексті органічно поєднує формування економічної стратегії та корпоративну культуру, які, щонайменше, сприяють визначеній скерованості здійснення трансформацій через адаптацію цілей у поєднанні зі змістовним насиченням персоналу. Однією зі складових організації управління змінами є діагностика економічної стійкості, існуючі методи формування стабільності, комунікативна політика, що в цілому створює забезпечувальне підґрунтя для визначення збільшення або скорочення сегмента по кожній із конкурентних стратегій, формує напрями розвитку із відповідними сценаріями на підставі балансу ресурсів підприємства. Наступною складовою організації управління змінами є обґрунтування критеріїв оцінки ефективності адаптивного механізму та готовності підприємства до змін.

Така триетапна архітектура здійснення адаптаційних процесів дозволяє застосувати сценарний підхід до управління змінами. Важливим етапом є перехід від обґрунтування виду адаптації за визначеними ознаками до організації управління змінами. Це дозволяє поєднати корпоративну культуру, комунікативну політику на підставі оцінювання готовності підприємства до змін.

Управління змінами можливо лише через впровадження в комерційну виробничу діяльність стратегічного управління та вибір відповідних стратегій залежно від фінансового стану підприємства та його готовності до змін. Тому вчасність реалізації стратегічного підходу доцільно на підставі обґрунтування й оцінювання можливих стратегій. Їх може бути три групи, представниками яких є такі:

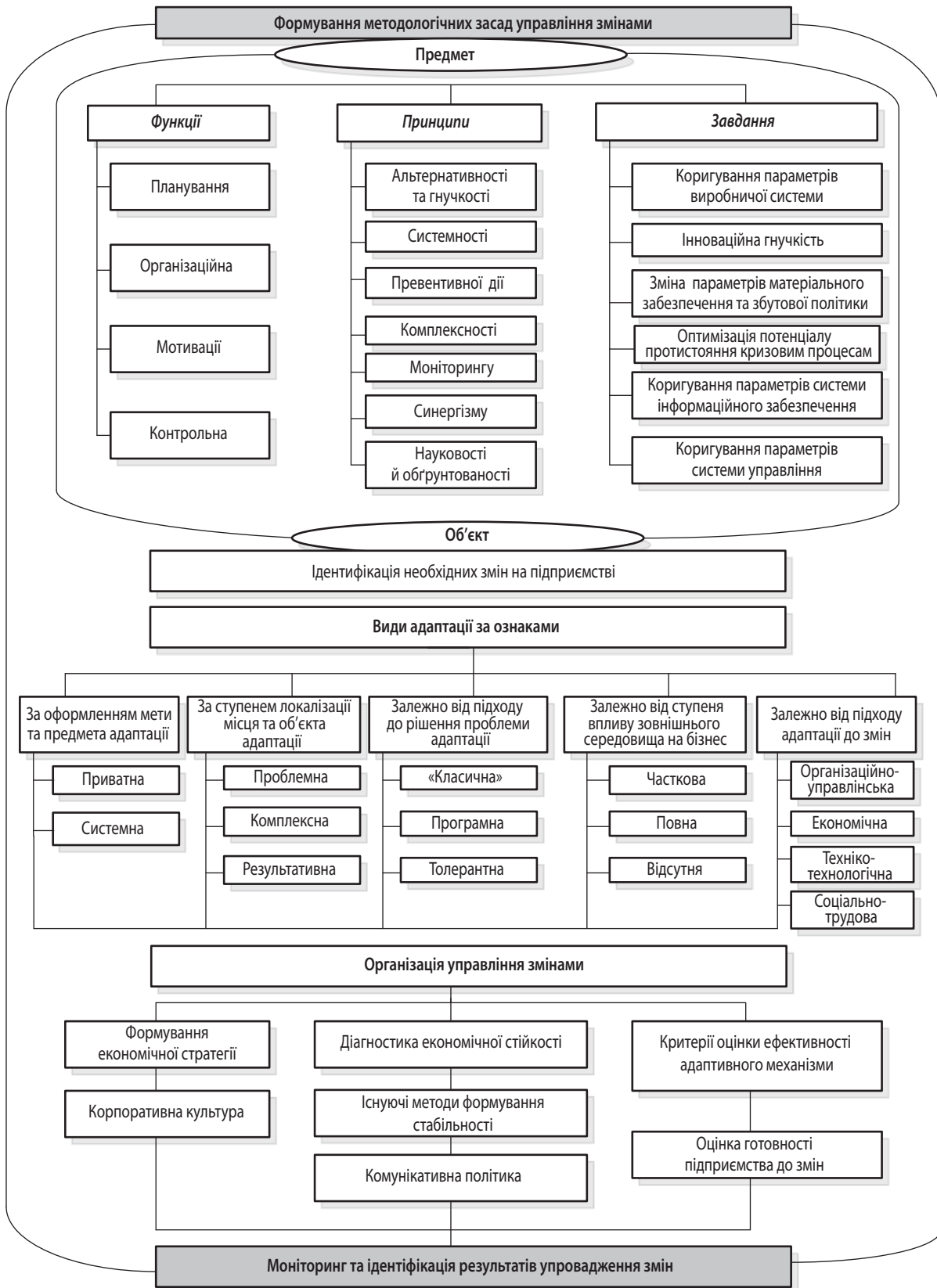


Рис. 1. Схема формування управлінських рішень щодо впровадження змін

- ✦ до першої групи слід віднести лідерів у конкурентній боротьбі – з відповідними фінансово-економічними показниками та готових до змін;
- ✦ до другої – середні підприємства, які займають відповідні позиції, мають стабільні показники та помірно готові до змін;
- ✦ до третьої групи – підприємства з латентними характеристиками у виробничо-господарській діяльності, які не готові в даний час до змін, тобто їм потрібен адаптаційний період.

Для формування управлінських рішень при виборі напрямів удосконалення діяльності підприємства доцільно спиратися на застосування стратегій і розробку можливих альтернатив щодо використання його ресурсів, спрямованих на оптимізацію. Реалізація передбачених змін можна здійснювати через сценарії відповідно до основних положень методу Дж. Обер-Кріе [12]. Відповідно до нього для діагностики фінансових передумов доцільно провести оцінювання раціональності структурного розподілу активів і пасивів підприємства, а саме:

- ✦ знайти структури фінансово-активних елементів підприємства;
- ✦ встановити допустимі межі зміни базових пропорцій і співвідношень за критерієм фінансової ліквідності;
- ✦ визначити допустимі зміни структури балансу підприємства для цілей планування й управління.

Узагальнений алгоритм формування структури балансу підприємства в межах управління змінами буде включати такі етапи:

Етап 1. Визначення питомої ваги джерел коштів підприємства в загальній структурі балансу.

Етап 2. Розрахунок та аналіз коефіцієнтів ліквідності.

Етап 3. Визначення відповідностей отриманих коефіцієнтів нормативним значенням.

Етап 4. Визначення співвідношень джерел коштів з метою досягнення коефіцієнтів ліквідності встановленим параметрам.

Етап 5. На основі отриманого інтервалу значень короткострокових зобов'язань проведення визначення структури оборотних коштів, беручи до уваги обмеження коефіцієнтів ліквідності.

Етап 6. Представлення отриманих результатів у трикутній системі координат, з урахуванням критичних зон ліквідності підприємства.

Здійснення ресурсозбереження як основної стратегії діяльності підприємства доцільно запроваджувати в таких галузях, як, наприклад, добувна промисловість, яка характеризується значним споживанням природних ресурсів, забрудненням у ході комерційно-виробничої діяльності навколишнього середовища, а також необхідністю впровадження переваг циклової економіки.

Інформаційною базою дослідження були вибрані такі авіапідприємства, як: ПрАТ «Міжнародна акціонерна авіаційна компанія «УРГА», АТ «Мотор Січ», ПрАТ «ДЕЗ № 20 ЦА» та використані дані річних звітів. У ході проведення діагностики було розраховано такі показники: структура джерел коштів і коефіцієнти ліквідності досліджуваних підприємств на підставі величини наявного власного капіталу, поточних зобов'язань і забезпечень, довгострокових зобов'язань і забезпечень (табл. 1).

Окрему групу склали показники структури оборотних активів підприємств, а саме, величина запасів та інших оборотних активів, витрати майбутніх періодів, величина дебіторської заборгованості, сума грошей та їх еквівалентів (табл. 2).

Проведені розрахунки показали, що ПрАТ «Міжнародна акціонерна авіаційна компанія «УРГА» у звітному періоді має переважну частку дебіторської заборгованості серед інших оборотних активів. Це позначається на коефіцієнті швидкої ліквідності та свідчить про нераціональне використання оборотних коштів, що гальмує здійснення їхнього обігу та потребує додаткових коштів для забезпечення безперервного процесу діяльності та певним чином здорожує його. Разом із тим, низька частка власного та висока частка позикового капіталу негативно впливає на показник поточної ліквідності підприємства та не дозволяє використовувати фінансову автономію для процесів розвитку. Це також може збільшувати середньозважену вартість капіталу, що не сприяє інвестиційної привабливості підприємства.

АТ «Мотор Січ» відрізняється високою часткою власного капіталу, що, з одного боку, говорить про його фінансову незалежність, а з іншого – про використання власного капіталу для цілей розвитку підприємства, оскільки він може бути більш дорогим порівняно з позиковими коштами стосовно здійснення додаткової емісії акцій, а також якщо податок на прибуток більший, ніж ставка по кредитах і за рахунок прояву ефекту податкового щита. Незважаючи на високу дебіторську заборгованість, усі коефіцієнти ліквідності знаходяться в межах значень, які рекомендовано для підприємств. Для нього така ситуація є корисною для розробки стратегії, оскільки організаційна структура та специфіка діяльності дозволяє вчасно використовувати дані переваги.

Дебіторська заборгованість у структурі оборотних коштів ПрАТ «ДЕЗ № 20 ЦА» займає найбільшу питому вагу, що несприятливо позначається на ліквідності підприємства. Надлишкові значення коефіцієнтів поточної та швидкої ліквідності свідчать про накопичення грошових коштів і їх відволікання в дебіторську заборгованість, що, своєю чергою, говорить про неоптимальне співвідношення поточних активів і поточних пасивів, яке не сприяє формуванню робочого капіталу або поточних фінансових потреб.

Структура джерел коштів і коефіцієнти ліквідності досліджуваних підприємств

Підприємство	Власний капітал, %	Поточні зобов'язання та забезпечення, %	Довгострокові зобов'язання та забезпечення, %	Економічна характеристика		
				$K_{пл.}$	$K_{ш.л.}$	$K_{ал.}$
				min 1; 2-2,5	≥ 1	0,2-0,5
ПрАТ «Міжнародна акціонерна авіаційна компанія «УРГА»	45	55	0,0	1,62	1,22	0,41
АТ «Мотор Січ»	65	23	12	3,39	1,05	0,41
ПрАТ «ДЕЗ № 20 ЦА»	93	7	0,0	4,43	4,09	0,07

Таблиця 2

Структура оборотних активів досліджуваних підприємств

Підприємство	Запаси, інші оборотні активи, витрати майбутніх періодів, %	Дебіторська заборгованість, %	Гроші та їх еквіваленти, %
ПрАТ «Міжнародна акціонерна авіаційна компанія «УРГА»	25	50	25
АТ «Мотор Січ»	69	19	12
ПрАТ «ДЕЗ № 20 ЦА»	8	90	2

Саме цей аспект діяльності не дозволяє підприємству займати лідируючі позиції на ринку.

Таким чином, усі досліджувані підприємства мають елементи нерациональної структури, що може призвести до погіршення їх ліквідності, особливо в умовах несприятливих політичних факторів. Крім того, забезпечення раціональної структури балансу підприємств вимагають процеси постійного інвестування в модернізацію обладнання та розширення потужностей. Разом із тим, унікальність кожного з досліджуваних підприємств щодо виробничої та комерційної діяльності дозволяє їм регулярно мати замовлення та функціонувати на відповідному ринку.

З метою вибору стратегії функціонування підприємства необхідно визначити оптимальну структуру його балансу, для чого пропонується використання методу Дж. Обер-Кріє [12], який передбачає визначення зони допустимих відхилень, обмежену вершинами – точками співвідношення коштів підприємства, які заносяться в таблицю, що має вигляд рівнобічного трикутника, кожна сторона якого розбита на рівні відрізки лініями, які проведені паралельно ребрам через відповідні точки.

Як приклад наочного відображення проведених розрахунків було обрано найбільш представницьке підприємство з групи досліджуваних, а саме, ПрАТ «ДЕЗ № 20 ЦА». Спираючись на попередні розрахунки, визначено область допустимих значень структурних співвідношень власних коштів і зобов'язань підприємства. На рис. 2 точка «З» характеризує фак-

тичне співвідношення статей пасиву, точки А, В, С, D позначають межі допустимих значень.

Проведені розрахунки показали, що в точці «З» коефіцієнти ліквідності не задовольняють оптимальним значенням. На підставі аналізу запропоновано скориговану структуру пасивів ПрАТ «ДЕЗ № 20 ЦА», витримуючи обмеження коефіцієнтів ліквідності.

Область допустимих значень власного капіталу та зобов'язань підприємства матиме такий вигляд:

- ✦ 72% < Власний капітал < 80%;
- ✦ 13% < Поточні зобов'язання < 14%;
- ✦ 6% < Довгострокові зобов'язання < 15%.

Вихід за межі допустимої зони призводить до нерационального використання ресурсів підприємства, зниження або зростання коефіцієнтів ліквідності. Дана позиція підприємства є збалансованою, що дозволяє найбільш ефективно використовувати потенціал діяльності та розвитку при формуванні стратегії. Рекомендована структура джерел коштів та відповідні до них коефіцієнти ліквідності наведено в табл. 3.

Логічний процес моделювання раціональної структури балансу ПрАТ «ДЕЗ № 20 ЦА» передбачає побудову трикутника, по сторонах якого відкладені процентні частки елементів оборотних коштів у загальній сукупності оборотних активів (рис. 3).

На рис. 3 точка «З» характеризує фактичне співвідношення статей оборотних активів, точки А, В, С, D позначають межі допустимих значень. Межі можливих структурних співвідношень:

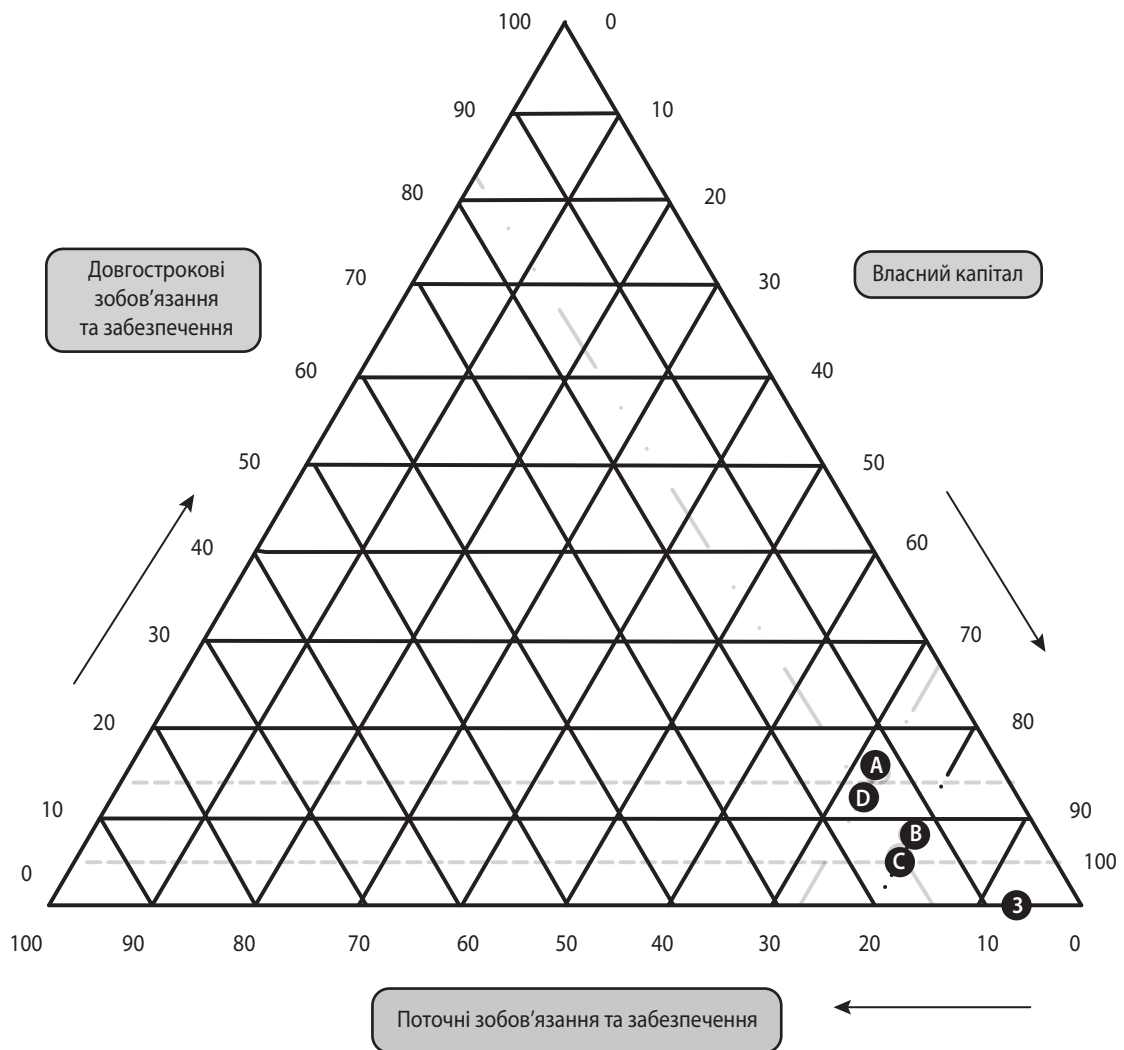


Рис. 2. Встановлення межі допустимих відхилень структурних співвідношень власного капіталу та зобов'язань ПрАТ «ДЕЗ № 20 ЦА» при здійсненні змін при ресурсозбереженні

Таблиця 3

Структура джерел коштів і коефіцієнти ліквідності ПрАТ «ДЕЗ № 20 ЦА»

Підприємство	Власний капітал, %	Поточні зобов'язання та забезпечення, %	Довгострокові зобов'язання та забезпечення, %	Економічна характеристика		
				$K_{п.л.}$ min 1; 2–2,5	$K_{ш.л.}$ ≥ 1	$K_{а.л.}$ 0,2–0,5
ПрАТ «ДЕЗ № 20 ЦА»	93	7	0,0	4,43	4,09	0,07
	80	14	6	2,17	1,52	0,22
	75	15	10	2,03	1,22	0,30
	72	13	15	2,34	1,17	0,58

- ✦ 10% < Грошові кошти < 25%;
- ✦ 25% < Дебіторська заборгованість < 60%;
- ✦ 30% < Запаси, інші оборотні активи, витрати майбутніх періодів < 50%.

Рекомендовану структуру оборотних активів наведено в табл. 4.

Відповідно до використаного підходу для підвищення ефективності використання фінансових, матеріальних, виробничих ресурсів для обраного

підприємства доцільно зменшити запаси та знизити дебіторську заборгованість. Це позитивно вплине на ліквідність підприємства, а саме, збільшення коефіцієнта абсолютної, швидкої та поточної ліквідності. Отже, при дотриманні рекомендованих відносних значень пасивів і оборотних коштів платоспроможність підприємства прийме рекомендовані значення, кошти будуть використовуватися ефективно, підприємство зможе отримати прибуток. Рентабельність

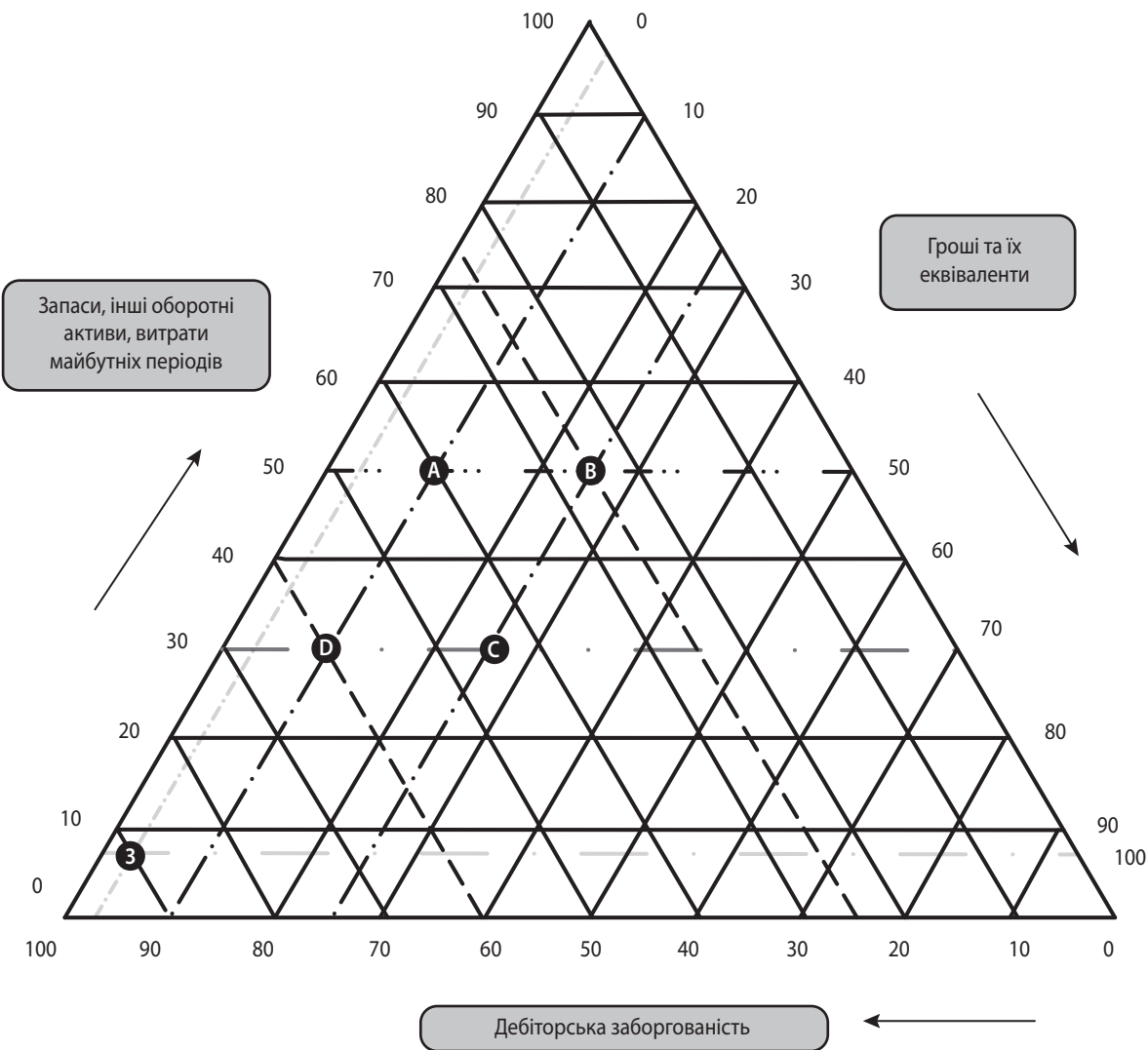


Рис. 3. Встановлення межі допустимих відхилень структурних співвідношень оборотних активів ПрАТ «ДЕЗ № 20 ЦА» при здійсненні змін при ресурсозбереженні

Таблиця 4

Структура оборотних активів ПрАТ «ДЕЗ № 20 ЦА»

Підприємство	Запаси, інші оборотні активи, витрати майбутніх періодів, %	Дебіторська заборгованість, %	Гроші та їх еквіваленти, %
ПрАТ «ДЕЗ № 20 ЦА»	8	90	2
	30	60	10
	40	45	15
	50	25	25

капіталу, що використовується, в будь-якому випадку підвищиться.

ВИСНОВКИ

Сучасні умови господарювання супроводжуються появою негативних впливів на всі види діяльності підприємств. Їхнє попередження та нівелювання доцільно із застосуванням сценаріїв стратегій

подальшої дії чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Акцент на процесі управління змінами означає краще усвідомлення того, що зміни перманентні, що їх причинно-наслідкові зв'язки глибокі та менш детерміновані, ніж очікувалося. Таким чином, досягнутий результат залежить від вчасного здійснення моделювання стратегій і майбутньої поведінки на вибраних сегментах ринку.

Отже, удосконалено методичне забезпечення обґрунтування напрямів здійснення управління змінами на підприємствах на підставі прийняття стратегічних рішень щодо використання ресурсів, що дозволить підвищити результативність діяльності та її ресурсозбереження. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Ареф'єв С. О. Концептуальний підхід до формування адаптивного управління на підприємстві. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 6. С. 85–94. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/12609/1/V129_P085-094.pdf
2. Гайдей О. О. Управління змінами на підприємстві. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. № 3. С. 71–75. URL: <http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/13-3-19-2012.pdf>
3. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Ткаченко Є. В. Модель інтегральної оцінки економічної безпеки підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3. С. 56–65. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-56-65](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-56-65)
4. Обэр-Крие Дж. Управление предприятием / пер. с фр. М. : Сирин ; Агентство «Бизнес-информ», 1997. 256 с.
5. Приймак Н. С. Сучасні тенденції управління змінами в системі менеджменту підприємств. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 2. С. 34–42. URL: http://elibrary.donnuet.edu.ua/810/1/Priymak_2_suchasni_tendencii.pdf
6. Смерічевський С., Чумак О., Командровська В. Концептуальні орієнтири у стратегічному управлінні підприємствами державної форми власності // Economics, management and administration in the coordinates of sustainable development : Collective monograph. Riga : Baltija Publishing, 2021. С. 531–544. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-157-2-28>
7. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент : підручник. Київ : Академвидав, 2007. 472 с.
8. Cameron E., Green M. Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change. 4th ed. New York : Kogan Page, 2015. 464 p.
9. Korytko T. et al. Strategy of Innovative Development of an Enterprise on the Basis of Evaluation of its Intellectual Capital / Korytko T., Bryl I., Piletska S., Arefieva O., Arefiev S. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2021. No. 3. P. 134–137. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/134>
10. Kwilinski A., Kuzior A. Cognitive Technologies in the Management and Formation of Directions of the Priority Development of Industrial Enterprises. *Management Systems in Production Engineering*. 2020. Vol. 28. Iss. 2. P. 133–138. DOI: <https://doi.org/10.2478/mspe-2020-0020>
11. Greiner L. E. Patterns of Organization Change. *Harvard Business Review*. May 1967. URL: <https://hbr.org/1967/05/patterns-of-organization-change>

12. Smith M. K. Kurt Lewin: groups, experiential learning and action research. *The Encyclopedia of Informal Education*. June 2001. URL: www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm
13. Hiatt J. M. ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community: How to Implement Successful Change in our Personal Lives and Professional Careers. Colorado: Prosci Research, 2006. 146 p.

REFERENCES

- Arefiev, S. O. "Konseptualnyi pidkhdid do formuvannia adaptivnoho upravlinnia na pidpriemstvi" [Conceptual Approach to Building an Adaptive Management Framework at the Enterprise]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu. Seriiia «Ekonomiczni nauky»*. 2018. https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/12609/1/V129_P085-094.pdf
- Cameron, E., and Green, M. Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change. New York: Kogan Page, 2015.
- Greiner, L. E. "Patterns of Organization Change". *Harvard Business Review*. May 1967. <https://hbr.org/1967/05/patterns-of-organization-change>
- Haidei, O. O. "Upravlinnia zminamy na pidpriemstvi" [Management of Changes in the Enterprise]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, no. 3 (2012): 71-75. <http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/13-3-19-2012.pdf>
- Hiatt, J. M. ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community: How to Implement Successful Change in our Personal Lives and Professional Careers. Colorado: Prosci Research, 2006.
- Korytko, T. et al. "Strategy of Innovative Development of an Enterprise on the Basis of Evaluation of its Intellectual Capital". *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, no. 3 (2021): 134-137. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/134>
- Kwilinski, A., and Kuzior, A. "Cognitive Technologies in the Management and Formation of Directions of the Priority Development of Industrial Enterprises". *Management Systems in Production Engineering*, vol. 28, no. 2 (2020): 133-138. DOI: <https://doi.org/10.2478/mspe-2020-0020>
- Ober-Krie, Dzh. *Upravleniye predpriyatiyem* [Enterprise Management]. Moscow: Sirin; Agentstvo «Biznes-inform», 1997.
- Piletska, S. T., Korytko, T. Yu., and Tkachenko, Ye. V. "Model intehralnoi otsinky ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva" [A Model of Integrated Assessment of the Enterprise Economic Security]. *Ekonomicnyi visnyk Donbasu*, no. 3 (2021): 56-65. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-56-65](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-56-65)
- Priymak, N. S. "Suchasni tendentsii upravlinnia zminamy v systemi menedzhmentu pidpriemstv" [Modern Trends Managing Changes in the Management System of Enterprises]. *Visnyk Donetskoho natsionalnoho universytetu ekonomiky i torhivli im. Mykhaila Tugan-Baranovskoho. Seriiia «Ekonomiczni nauky»*, no. 2 (2017): 34-42. http://elibrary.donnuet.edu.ua/810/1/Priymak_2_suchasni_tendencii.pdf

Smerichevskiy, S., Chumak, O., and Komandrovskaya, V.
“Kontseptualni oriientyry u stratehichnomu uprav-
linni pidpriemstvamy derzhavnoi formy vlasnosti”
[Conceptual Guidelines in Strategic Management of
State-owned Enterprises]. In *Economics, management
and administration in the coordinates of sustainable de-*

velopment, 531-544. Riga: Baltija Publishing, 2021.
DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-157-2-28>
Smith, M. K. “Kurt Lewin: groups, experiential learning and
action research”. *The Encyclopedia of Informal Educa-*
tion. June 2001. www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm
Stadnyk, V. V. Iokhna M. A. *Menedzhment* [Management].
Kyiv: Akademydav, 2007.

УДК 338.242-027.5.1.3-2
JEL: D23; D29; M10; M29
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-117-121>

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

©2022 ЧЕПЕЛЮК М. І.

УДК 338.242-027.5.1.3-2
JEL: D23; D29; M10; M29

Чепелюк М. І. Концептуальні засади формування системи стратегій підприємства

У статті розглянуто особливості формування системи стратегій підприємства. Проаналізовано погляди вчених на поняття «стратегія» та її складові елементи. На засадах класичного, комплексного, філософського, організаційно-управлінського, системного та раціонально-проактивного підходів до класифікації стратегій та шкіл стратегій Г. Мінцберга автором було запропоновано можливі варіанти підходів до формування системи стратегій підприємства. Визначено поняття «система стратегій» і «формування системи стратегій» та їх складових елементів. До встановлених аспектів формування системи стратегій підприємства було такі: конкуренції, цільовизначення, навчання, культурний, аналізу, змін, вибору, прийняття рішень. На основі аналізу визначень з теорії стратегічного менеджменту було виокремлено такі ключові поняття, як «стратегічні рішення», «стратегічні цілі», «стратегічні альтернативи», «стратегічний вибір» і «стратегічний інструментарій», на яких побудоване подальше дослідження. Проактивний підхід формування системи стратегій зосереджується на плануванні майбутнього. Основою цих стратегій є передбачення загроз, викликів і можливостей у бізнес-середовищі. На основі аналізу шкіл стратегій Г. Мінцберга було зосереджено увагу на трьох з перелічених шкіл, на основі яких виділено базисні складові для формування системи стратегій підприємства – це культура, знання та зовнішнє середовище. Можна стверджувати, що унікальна культура є неповторним ресурсом організації. Культура сприяє отриманню унікальних результатів, її характерна каузальна невизначеність, що робить її важкою для розуміння та копіювання. Наявність в організації комплексу знань і технологій визначає унікальність цієї організації та її здатність займатися конкретним видом діяльності на певному рівні якості. Зовнішнє середовище готує організацію адекватно реагувати на зовнішні швидкі зміни та рушійні сили, адаптуватися до них, якісно долати ворожість середовища.

Ключові слова: стратегія, система стратегій, формування системи стратегій, знання, культура, цілеполягання, проактивний підхід, типи стратегій, стратегічні цілі.

Рис.: 1. Бібл.: 15.

Чепелюк Маргарита Ігорівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародного бізнесу та економічного аналізу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: chepeliuk.margo@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1949-4747>

UDC 338.242-027.5.1.3-2
JEL: D23; D29; M10; M29

Chepeliuk M. I. Conceptual Principles of Forming a System of Enterprise Strategies

The article considers the features of the formation of a system of enterprise strategies. The views of scholars on the concept of «strategy» and its constituent elements are analyzed. On the basis of classical, complex, philosophical, organizational-managerial, system, and rational-proactive approaches to the classification of strategies and the schools of strategies of H. Mintzberg, the author proposes possible options for approaches to forming a system of enterprise strategies. The concepts of «strategy systems» and «formation of a system of strategies» are defined along with the constituent elements. The defined aspects of the formation of the enterprise's system of strategies are as follows: competition, goal determination, training, cultural, analysis, change, choice, decision-making. Based on the analysis of definitions from the theory of strategic management, such key concepts as «strategic decisions», «strategic goals», «strategic alternatives», «strategic choice» and «strategic instrumentarium» were identified, upon which further research be built. A proactive approach to forming a system of strategies focuses on planning for the future. The basis of these strategies is to anticipate threats, challenges and opportunities in the business environment. Based on the analysis of H. Mintzberg's strategy schools, attention was focused on three of the listed schools, on the basis of which the basic components for the formation of a system of enterprise strategies were identified – these are culture, knowledge, and the external environment. It can be argued that a unique culture is a unique resource of the organization. Culture contributes to obtaining unique results, it is characterized by causal uncertainty, which makes it difficult for understanding and copying. The presence in the organization of a complex of knowledge and technologies determines the uniqueness of this organization and its ability to engage in a specific type of activity at a certain level of quality. The external environment prepares the organization to adequately respond to external rapid changes and driving forces, to adapt to them, and to qualitatively overcome the hostility of the environment.

Keywords: strategy, strategy system, formation of a system of strategies, knowledge, culture, goal-setting, proactive approach, types of strategies, strategic goals.

Fig.: 1. Bibl.: 15.

Chepeliuk Marharyta I. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Business and Economic Analysis, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: chepeliuk.margo@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1949-4747>