

ІНСТРУМЕНТАЛЬНІ ЗАСОБИ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ У БІЗНЕС-ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

©2020 ОТЕНКО В. І., ГАМІЄ А. М.

УДК 330.341.1
JEL: G34; P42; L10; M11

Отенко В. І., Гаміє А. М. Інструментальні засоби прийняття стратегічних рішень у бізнес-діяльності промислових підприємств

Результати останніх досліджень процесів діяльності вітчизняних підприємств доводять необхідність фокусування уваги на прийнятті рішень в умовах високої невизначеності, інституціональних обмеженнях та інтересах зацікавлених груп, що впливають на прийняття стратегічно важливих рішень. Авторами пропонується розглядати стратегічне рішення як результат колективного вибору засобів і дій, що відповідають принципам корпоративного управління та інтересам основних груп – учасників корпоративних взаємовідносин для досягнення стратегічних цілей. З таких позицій види стратегічних рішень згруповано за ознаками: цілеспрямованості та змісту питань, що складають рішення; організаційної моделі прийняття рішень; повноти знань і способів їх застосування особами, які приймають рішення. Наведено результати комплексного аналізу стану та перспектив розвитку підприємств для вивчення особливостей прийняття стратегічних рішень на підприємствах машинобудівної галузі за їх виділеними ознаками. Технологію комплексного аналізу стратегічних рішень підприємств складають етапи та оцінювально-аналітичний інструментарій – показники та критерії, методи оцінки, аналізу та інтерпретації результатів. Побудована система показників відповідає функціональним сферам діяльності підприємства за критеріями фінансово-економічної стійкості, виробничої ефективності, результативності маркетингової діяльності та ефективності використання персоналу. Визначені критерії та показники виступають раціональним підґрунтям для розроблення, порівняння та вибору альтернатив розвитку, обґрунтування стратегічних рішень підприємства. У результаті проведеного кластерного аналізу за розрахованими узагальненими показниками діяльності 18 машинобудівних підприємств Харківської області виділено кластери підприємств, стратегії розвитку та ідентичні стратегічні рішення за кожним кластером підприємств: техніко-технологічного розвитку (оновлення продукції, розширення ринків збуту та пошуку нових, реструктуризації виробничих потужностей) і забезпечення стійкості фінансово-економічного стану (за рахунок консолідації та переміщення капіталу, економії, зниження витрат, пошуку додаткових джерел доходу, оздоровлення активів).

Ключові слова: прийняття рішень, комплексний аналіз, методичний підхід, принципи, стратегія, інструментарій, методичне забезпечення.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-417-422>

Табл.: 3. **Бібл.:** 10.

Отенко Василь Іванович – доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту та бізнесу, проректор з науково-педагогічної роботи, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: ovi@hneu.edu.ua

Гаміє Андрій Могамедович – аспірант кафедри менеджменту та бізнесу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

UDC 330.341.1
JEL: G34; P42; L10; M11

Отенко В. І., Гаміє А. М. The Instrumental Means of the Strategic Decision-Making in the Business Activities of Industrial Enterprises

The results of recent studies of the processes of domestic enterprises prove the need to focus on decision-making in conditions of high uncertainty, institutional restrictions and interests of interested groups influencing the adoption of the strategically important decisions. The authors propose to consider the strategic decision as a result of collective choice as to means and actions that meet the principles of corporate management and the interests of the main groups – participants of corporate relations to achieve strategic goals. From such positions, the types of strategic decisions are grouped according to the following signs: purposefulness and content of the issues to make up decisions; organizational model of decision-making; completeness of knowledge and ways of their application by decision-makers. The results of a comprehensive analysis of the state and prospects of enterprise development are presented in order to study the peculiarities of strategic decision-making at the enterprises of the machine-building industry according to their allocated signs. The technology of comprehensive analysis of the strategic decisions of enterprises consists of stages and an evaluation-analytical instrumentarium – indicators and criteria, methods of evaluation, analysis and interpretation of results. The built up system of indicators corresponds to the functional spheres of the enterprise according to the criteria of financial-economic stability, production efficiency, effectiveness of marketing activities and efficiency of use of staff. The defined criteria and indicators act as rational basis for the development, comparison and choice of alternatives to development, substantiation of strategic decisions of enterprise. As a result of the carried out cluster analysis according to the computed generalized performance indicators of 18 machine-building enterprises of Kharkiv region, clusters of enterprises, development strategies and identical strategic solutions for each cluster of enterprises are allocated as follows: technical and technological development (product renewal, expansion of sale markets and search for new ones, restructuring of production capacities) and ensuring the sustainability of the financial-economic condition (through consolidation and movement of capital, saving, costs reduction, search for additional sources of income, recovery of assets).

Keywords: decision-making, comprehensive analysis, methodical approach, principles, strategy, instrumentarium, methodical support.

Tabl.: 3. **Bibl.:** 10.

Otenko Vasyl I. – D. Sc. (Economics), Professor of the Department of Management and Business, Pro-rector for Scientific and Pedagogical Work, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: ovi@hneu.edu.ua

Hamiie Andrii M. – Postgraduate Student of the Department of Management and Business, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

За результатами дослідження стану корпоративного управління України, проведеного рейтинговим агентством IBI-Rating [1], на 55 вітчизняних підприємствах середньозважений рівень відповідності передовим міжнародним і вітчизняним практикам і принципам ефективного корпоративного управління компаніями, акції яких розміщено на міжнародних фондових біржах (12 з досліджених), продемонстрували найвищий рівень стандартів корпоративного управління – середній бал відповідності склав 95%; акції яких торгуються на вітчизняних фондових біржах (серед інших досліджуваних) – середній бал відповідності становить 56,3%. Такий результат оцінки на межі рейтингу вказує на наявність значного ризику для акціонерів, інвесторів і стейкхолдерів. Так, для 13 компаній, що ввійшли в групу із середнім балом відповідності, виявлено помірний рівень ризику для зазначеного кола осіб в частині захисту їх корпоративних прав та інтересів, доступності та достовірності інформації про фінансовий стан та управління установою; для 29 компаній – наявні значні ризики; для однієї – занадто низький рівень.

Завдання статті:

- ✦ визначити поняття стратегічного рішення та виділити види стратегічних рішень у системі корпоративного управління та відповідний інструментарій їх прийняття;
- ✦ за результатами проведеного комплексного аналізу розвитку підприємств машинобудівної галузі визначити особливості прийняття стратегічних рішень у системі корпоративного управління;
- ✦ сформулювати методичний підхід до прийняття стратегічних рішень у системі корпоративного управління.

Процес прийняття стратегічних рішень у корпоративному управлінні регламентується рядом нормативно-правових документів (як внутрішніх, так і зовнішніх), відповідно до діючого законодавства України [2]. Тому будь-які стратегічні рішення, що приймаються на корпоративному рівні, обмежені інституціональними умовами корпоративних відносин і підвладні інтересам зацікавлених груп. Авторами пропонується розглядати стратегічне рішення як результат колективного вибору засобів та дій, що відповідають принципам корпоративного управління та інтересам основних груп – учасників корпоративних взаємовідносин для досягнення стратегічних цілей. З таких позицій види стратегічних рішень можна згрупувати за ознаками: цілеспрямованості та змісту питань, що складають рішення; організаційної моделі прийняття рішень; повноти знань і способів їх застосування особами, які приймають рішення (табл. 1).

Систематизація рішень, що пов'язані з використанням інформації та спрямовані на подолання невизначеності при виборі цілей розвитку та способів їх досягнення, повинна відповідати принципу ра-

ціоналізації для обґрунтування стратегічного рішення та контролю над його реалізацією й тому враховувати достатню значну кількість методик – від фундаментальних досліджень до евристичних методів (табл. 2). Аналіз змісту сучасного інформаційно-аналітичного інструментарію, що використовують машинобудівні підприємства, довів переважну більшість в їх арсеналі фінансових показників, екстраполятивних прийомів та способів аналізу [3–6]. Тому подальший розвиток і вдосконалення інструментарію повинно відбуватися через побудову досконаліших показників-індикаторів, що враховували б організаційний, компетентнісний і когнітивний аспекти в прийнятті стратегічних рішень та для контролю над їх реалізацією.

Вирішення зазначених завдань неможливе без аналізу стану та перспектив розвитку машинобудівних підприємств з урахуванням особливостей прийняття відповідних стратегічних рішень. Тенденції розвитку світової машинобудівної галузі свідчать про поглиблення спеціалізації, кооперації та концентрації, ускладнення виробництва, підвищення вимог до кваліфікації персоналу. Найбільш проблемними питаннями готовності виробничого сектора України до майбутнього з точки зору інновацій і технологій є:

- ✦ низький рівень розвитку кластерів;
- ✦ незначна частка підприємств, які готові сприймати та впроваджувати інновації у свій виробничий процес;
- ✦ низький рівень залучення прямих іноземних інвестицій та трансферу технологій, впровадження ІКТ-технологій.

На внутрішньому ринку продовжується зниження економічної та інвестиційної активності, промислове виробництво у 2019 р. скоротилося порівняно з 2018 р. на 7,7%. При цьому темпи падіння в машинобудуванні двічі випереджають загальний спад у промисловості. Машинобудування в структурі промисловості складало у 2013 р. 18–20%, а на теперішній час 7–8%. За результатами аналізу стану та перспектив розвитку підприємств машинобудівної галузі визначено, що відбувається скорочення виробництва продукції машинобудування (у 2019 р. порівняно з попереднім роком має місце падіння рівня виробництва у машинобудуванні на 5,6%; виробництві електричного обладнання на 19,9%); спостерігався низький рівень інноваційної активності машинобудівних підприємств; на основних ринках збуту відбувалося зменшення експорту продукції машинобудування та збільшення імпорту.

Для визначення особливостей прийняття стратегічних рішень щодо розвитку проведено аналіз діяльності 18 машинобудівних підприємств Харківського регіону. За результатами аналізу прийняття стратегічних рішень за класифікаційною ознакою ор-

Види стратегічних рішень у системі корпоративного управління

Класифікаційна ознака	Види стратегічних рішень
Цілеспрямованість і характер/зміст питань, що складають рішення	<i>Відповідають цілям розвитку та вирішують проблеми, що пов'язані із забезпеченням зростання, стабільності або реалізацією нового напрямку чи розширення діяльності, освоєння нових ринків; узгоджують фінансові, техніко-технологічні, інноваційні, організаційні питання відповідно до цілей розвитку</i>
Організаційна модель прийняття рішень у системі корпоративних відносин	<i>Раціонально-правові</i> – регламентується рядом нормативно-правових документів (як внутрішніх, так і зовнішніх), застосовують чіткі правила та алгоритми; <i>колегіальні</i> – за груповими або домінуючими тенденціями мислення, відповідає сформованій системі вірувань; <i>політичні</i> – підвладні інтересам зацікавлених груп, є складними, мають серйозні потенційні наслідки, є спірними (високий ступінь конфліктності), оскільки можуть охоплювати множину протилежних інтересів
Повнота знань і способи їх застосування в процесах прийняття стратегічних рішень	<i>Раціональні/іраціональні</i> – характеризуються ступенем повноти володіння інформацією та застосування аналітичного інструментарію; <i>апріорні, стандартні</i> (мають заздалегідь відомий результат прийняття та засоби реалізації) / <i>унікальні</i> ; <i>контурні/структуровані/алгоритмічні</i> – відповідають певному рівню визначеності, послідовності та регламентації дій, формалізації процедур; <i>компетентні/некомпетентні</i> – відповідають рівню професійних здатностей і досвіду осіб, які приймають рішення

Таблиця 2

Стратегічні рішення та інструментарій їх прийняття в системі корпоративного управління

<p>Стратегічні рішення, що пов'язані з використанням інформації та спрямовані на подолання невизначеності:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>раціональні</i> – характеризуються ступенем повноти володіння інформацією та застосування аналітичного інструментарію в прийнятті стратегічних рішень; – <i>іраціональні</i> – засновані на судженнях, передбачають наявність професійних знань та досвіду; – <i>формалізовані/неформалізовані; стандартні/унікальні; контурні/структуровані/алгоритмічні</i> – відповідають певному рівню визначеності в послідовності дій (формальних процедур) і регламентації; – <i>апріорні</i> (завідомо відомі)/<i>апостеріорні</i> (ґрунтуються на досвіді) – відповідають певному рівню знань і наявності досвіду, на якому побудований процес прийняття рішень. <p>Інформаційно-аналітичний інструментарій прийняття стратегічних рішень (за ознакою цілевизначення): формування бази знань методами фундаментальних, модифікованих досліджень, стратегічного та оперативного планування, прогнозування, стратегічного аналізу та обліку, контролінгу, консалтингу, бенчмаркінгу, рефреймінгу, коучінгу, оцінювання ризиків, фінансово-економічного аналізу</p>
<p>Стратегічні рішення, що пов'язані з організацією діючого інституту прийняття стратегічних рішень:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>раціонально-правові</i> (раціональні, стандартні, запрограмовані, рутинні, повторювані, структуровані, спрощені), що характеризуються застосуванням описових, нормативних процедур і чітких правил; – <i>колегіальні</i> (складні, спорадичні), які відповідають певним способам дій та організаційним процедурам прийняття та реалізації стратегічного рішення через ведення переговорів, спільні обговорення, внесення пропозицій і досягнення узгодженості між ключовими учасниками корпоративних відносин; – <i>політичні</i> (складні, спорадичні, конфліктні), що є складними, охоплюють множину протилежних інтересів, мають серйозні потенційні наслідки, є спірними (з високим ступенем конфліктності). Результатом процесів їх прийняття є ведення переговорів і досягнення консенсусу (згоди) між основними зацікавленими учасниками прийняття рішень. <p>Організаційний інструментарій прийняття стратегічних рішень: створення комітетів у наглядовій раді з подолання конфліктів; внутрішнього контролю над діяльністю підприємства та реалізацією стратегічних цілей; корпоративні стандарти прийняття стратегічних рішень; механізми ухвалення найважливіших стратегічних рішень; інструментарій з подолання конфліктів (проведення переговорів, круглих столів, комунікаційні методи узгодження інтересів груп учасників прийняття стратегічних рішень)</p>

ганізаційної моделі їх прийняття визначено, що типовими для досліджуваних підприємств є раціонально-правові та колегіальні рішення [7–9]. Особливістю дії інституту прийняття стратегічних рішень на машинобудівних підприємствах є висока концентрація контролю та централізації рішень з боку керівництва. Негативними є такі факти, що більш ніж на 53% серед досліджуваних підприємств:

- ✦ не виносять на акціонерні збори обговорення стратегічних рішень;
- ✦ мають низький ступінь регламентації діяльності органів управління;
- ✦ отримання основного прибутку великих акціонерів відбувається шляхом управління фінансовими потоками підприємства, а не у вигляді дивідендів;
- ✦ характеризуються відсутністю регламенту дивідендної політики та нерегулярністю виплат дивідендів акціонерам;
- ✦ не мають служби внутрішнього аудиту.

Більше половини досліджуваних підприємств не мають власної науково-дослідної бази, а також не вирішують питань, пов'язаних з інноваційним розвитком – розробкою й освоєнням нової продукції або покращенням технічних характеристик уже існуючої.

Результати аналізу стратегічних рішень за повнотою знань і способів їх застосування на організаційному рівні (ключових груп, що приймають рішення, – менеджерів, Наглядової ради, інвесторів, партнерів, тощо) корпоративного управління досліджуваних машинобудівних підприємств показав:

- ✦ відсутність чітких критеріїв і процедури проведення оцінки особистого внеску кожного члена Наглядової ради в розвиток підприємства;
- ✦ відсутність процедури відбору та призначення членів Наглядової ради на засадах компетентнісного підходу – на 13% досліджуваних підприємств не висунуто жодних кваліфікаційних вимог до членів Наглядової ради; серед сформованих вимог – до галузевих знань і досвіду роботи (на 47% підприємствах), до особистих якостей (на 46% підприємствах), до знань у сфері фінансів і менеджменту (на 6% серед досліджуваних підприємств), до відсутності конфлікту інтересів серед членів Наглядової ради (на 5% досліджуваних підприємств).

Такий стан якості корпоративного управління на машинобудівних підприємств не створює умов для компетентного стратегічного вибору та визначає відповідний характер питань, що їх складають [2; 10].

Аналіз стратегічних рішень досліджуваних машинобудівних підприємств за ознакою їх цілеспрямованості та змістовного наповнення дозволив представити, що для їх більшості (62% підприємств серед досліджуваних) в умовах нестабільності основною стратегічною метою є збереження фінансово-еконо-

мічної сталості, закріплення їх ринкових позицій [8]. Серед досліджуваних 18 машинобудівних підприємств Харківського регіону більшість реалізує стратегію виживання та підтримки фінансової стабільності в короткостроковому періоді через вилучення вкладень і скорочення виробництва. Тільки чверть з досліджуваних підприємств вирішують питання, що пов'язані з оновленням їх організаційно-виробничої діяльності. При цьому всі машинобудівні підприємства є чутливими до кризових умов економіки країни. Для реалізації стратегій розвитку досліджувані машинобудівні підприємства використовували такі способи та форми стратегічного партнерства: кооперацію зі світовими високотехнологічними компаніями (26,7%); відкриття філій і представництв, у тому числі угоди на ексклюзивну дистрибуцію (20%).

Аналіз прийняття стратегічних рішень в інвестиційно-інноваційній, техніко-технологічній, маркетинговій сферах та у сфері управління персоналом досліджуваних машинобудівних підприємств дозволив виділити найбільш проблемні питання та особливості задіяного інструментарію їх вирішення. Так, для розширення ринків збуту та просування бренду підприємствами найбільш актуальними визначено:

- ✦ використання стратегії ребрендингу (93,3%);
- ✦ залучення зовнішніх ЗМІ для проведення рекламних кампаній (46,7% підприємств з досліджуваних);
- ✦ оновлення товарного знаку, логотипу, маркування та пакування продукції (93,3%);
- ✦ виготовлення та розповсюдження тематичної сувенірної продукції (86,7%);
- ✦ проведення тематичних прес-конференцій (13,3%);
- ✦ участь у ярмарках, конференціях і виставках (100%);
- ✦ підготовка та розміщення прес-релізів для продукції, регулярне видання власних електронних ЗМІ (66,7%) тощо.

Результати комплексного аналізу представляють підґрунтя для формування методичного підходу до прийняття стратегічних рішень, який складають принципи, інструментарій і методичне забезпечення його реалізації. Відповідно основними принципами розробленого методичного підходу до прийняття стратегічних рішень у системі корпоративного управління є:

- ✦ *цілевизначеність*, що обумовлена новими орієнтирами на розвиток і необхідністю формування певного набору стратегічно значущих напрямків діяльності;
- ✦ *ініціативність і креативність* визначаються стратегічним баченням, довгостроковим управлінським переконанням, професіоналізмом;
- ✦ *узгодженість* – через відповідність завдань і способів дій визначеним цілям розвитку підприємства;

- ✦ адаптивність досягається активним пошуком джерел стратегічних можливостей за допомогою спостереження, накопичення організаційних знань, впровадження передових світових практик і досвіду;
- ✦ збалансованість забезпечується через урахування інтересів ключових груп – учасників прийняття стратегічних рішень реалізацією політики діалогу та консенсусу;
- ✦ вмотивованість на розвиток досягається сприйняттям, підтримкою стратегічного рішення та готовністю персоналу до його реалізації.

Реалізація зазначених принципів прийняття стратегічних рішень забезпечується інструментарієм аналізу та оцінки (критеріями, показниками та методами їх розрахунку) наявних і нових

можливостей розвитку, вибору та реалізації стратегій розвитку, механізмів координації, узгодження, збалансування, регулювання, захисту. Тому формування інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття стратегічних рішень логічно починати із підбору критеріїв і показників, що будуть покладені в основу порівняння альтернатив розвитку, обґрунтування стратегічних рішень. Побудована система показників відповідає функціональним сферам діяльності підприємства за критеріями фінансово-економічної стійкості, виробничої ефективності, результативності маркетингової діяльності та ефективності використання персоналу. За результатами проведеного кластерного аналізу за відповідними узагальненими показниками діяльності 18 машинобудівних підприємств Харківської області виділено стратегії розвитку та ідентичні стратегічні рішення (табл. 3).

Таблиця 3

Стратегії розвитку за кластерами досліджуваних підприємств

Підприємства	Характеристика стратегій розвитку за кластерами
IV кластер: ПАТ «Електромашина», ПАТ «Турбогаз»	До кластера входять підприємства, які працюють стабільно, приділяють увагу розвитку персоналу. Реалізуються стратегії зовнішнього та внутрішнього зростання за рахунок прийняття та реалізації рішень щодо розширення асортименту та виходу на зовнішні ринки збуту. Характеризується середніми значеннями показників виручки, високими показниками фондовіддачі, продуктивності
III кластер: ПАТ «Укрелектромаш ХЕЛЗ», ПАТ «ХАРВЕРСТ», ПАТ «Харківський завод штамів та пресформ», ПАТ «Точприлад», ПАТ «Дослідний електромонтажний завод», ПАТ «ХВЗ», ПАТ «Лозівський завод Трактородеталь», ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Плінфа»», ПАТ «Куп'янський машинобудівний завод», ПАТ «Хартрон»	Кластер можна охарактеризувати як групу, що складається із середніх і невеликих підприємств, які мають можливості для розвитку. Реалізується стратегія виживання за критерієм стійкості фінансово-економічного стану. Вирішення проблем через прийняття рішень щодо консолідації та переміщення капіталу, економії, зниження витрат, пошуку додаткових джерел доходу, скорочення активів для оздоровлення. Підприємства мають незначні показники виручки та збитків. У даного кластера підприємств спостерігаються невисокі показники фондовіддачі та рентабельності, маркетингової активності
II кластер: ПАТ «Завод ім. Фрунзе», ПАТ «ХТЗ ім. Орджонікідзе», ПАТ «ХАРП», ПАТ «Завод «Південкабель», ДП «Машинобудувний завод ФЕД»	Цей кластер охоплює достатньо розвинуті та конкурентоспроможні підприємства, які мають значну питому вагу на ринку. Ці підприємства, незважаючи на вплив негативних чинників зовнішнього середовища, менш за інші були чутливими до структурних змін ринку, дисбалансу, коливань курсу валют тощо. Використовують стратегію внутрішнього зростання за рахунок прийняття рішень щодо оновлення продукції та розширення ринку, пошуку нових ринків збуту, навчання персоналу підприємства, реструктуризації виробничих потужностей. Підприємства характеризуються незначною прибутковістю, задовільними значеннями витрат на 1 грн продукції, мають високий рівень оборотності та значну матеріаломісткість виробництва. У цілому, можна стверджувати, що II кластер займає друге місце за результатами діяльності
I кластер: ПАТ «Турбоатом»	Можна стверджувати, що це підприємство має вплив на розвиток галузі в країні та у світі на ринку машинобудування. Незважаючи на складну фінансово-економічну ситуацію в країні, підприємство залишається прибутковим, дотримується стратегії «без змін», оскільки є монополістом. Підприємство має найвище значення за показниками: чисельність працівників, виручка на одного працюючого, рентабельність, ліквідність і фінансова незалежність

Таким чином, найбільш актуальними стратегічними рішеннями на досліджуваних підприємствах виявилися: техніко-технологічний розвиток (оновлення продукції, розширення ринків збуту та пошук нових, реструктуризація виробничих потужностей) та забезпечення стійкості фінансово-економічного стану (за рахунок консолідації та переміщення капіталу, економії, зниження витрат, пошуку додаткових джерел доходу, оздоровлення активів).

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження в роботі розроблено методичний підхід до прийняття стратегічних рішень у системі корпоративного управління; визначено принципи, інструментарій та методичне забезпечення аналізу стратегічних рішень. Запропоноване методичне забезпечення включає етапи: вибір методів аналізу та інтерпретація отриманих результатів, серед яких найважливішими є виділені проблеми та стратегічні напрями розвитку підприємств машинобудівної галузі. Визначено особливості прийняття стратегічних рішень у корпоративному управлінні машинобудівних підприємств за їх класифікаційними ознаками; сформовано систему показників і критеріїв для визначення ключових ознак актуальних стратегічних рішень. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Рейтинг корпоративного управління – IBI-Rating. URL: <https://www.ibi.com.ua/.../pravila-ta-reguljuvannja-tipy-rejtingov-rejting>
2. Офіційний сайт Професійної асоціації корпоративного управління. URL: <http://cgpa.com.ua/profesijna-spilnota/diyalnist-korporativnogo-direktora/diyalnist-korporativnogo%20direktora-1.html>
3. Гаміє А. М. Стратегії вибору організаційного розвитку підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2015. № 1. С. 51–57. URL: <https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2015/1/7.pdf>
4. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. 340 с.
5. Инструментальные средства моделирования систем в информационной экономике : монография / под ред. В. С. Пономаренко, Т. С. Клебановой. Братислава – Харьков, 2019. 452 с.
6. Malyarets L. M., Otenko I. P. Modeling of export-import potential. *Modern Management Review*. 2019. Vol. XXIV, No. 3. P. 51–61. DOI: 10.7862/rz.2019.mmr.21
7. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 228 с.
8. Отенко В. І., Погорелов Ю. С. Модель розвитку підприємства як основа його стратегічного вибору. *Бізнес Інформ*. 2017. № 11. С. 448–453. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-11_0-pages-448_453.pdf

9. Отенко В. І., Доронін С. А. Організаційне забезпечення формування професійних команд управлінського персоналу за допомогою соціоніки. *Бізнес Інформ*. 2018. № 8. С. 217–224. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-8_0-pages-217_224.pdf
10. Денисюк О. В., Стоказ Я. М. Методичний підхід до формування та розвитку стратегічних знань підприємства. *Проблеми економіки*. 2018. № 2. С. 191–198. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-2_0-pages-191_198.pdf

REFERENCES

- Denysiuk, O. V., and Stokaz, Ya. M. "Metodychnyi pidkhd do formuvannia ta rozvytku stratehichnykh znan pidpriemstva" [A Methodological Approach to Forming and Developing Strategic Knowledge of an Enterprise]. *Problemy ekonomiky*, no. 2 (2018): 191-198. https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-2_0-pages-191_198.pdf
- Hamiie, A. M. "Stratehii vyboru orhanizatsiinoho rozvytku pidpriemstva" [Strategies for Choosing the Organizational Development of the Enterprise]. *Yevropeiskyi vektor ekonomichnoho rozvytku*, no. 1 (2015): 51-57. <https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2015/1/7.pdf>
- Instrumentalnyye sredstva modelirovaniya sistem v informatsionnoy ekonomike* [Tools for Modeling Systems in the Information Economy]. Bratislava; Kharkiv, 2019.
- Malyarets, L. M., and Otenko, I. P. "Modeling of export-import potential". *Modern Management Review*, vol. XXIV, no. 3 (2019): 51-61. DOI: 10.7862/rz.2019.mmr.21
- Nalyvaiko, A. P. *Teoriia stratehii pidpriemstva. Suchasnyi stan ta napriamky rozvytku* [Theory of Enterprise Strategy. Current State and Directions of Development]. Kyiv: KNEU, 2001.
- Ofitsiynyi sait Profesiinoi asotsiatsii korporativnoho upravlinnia. <http://cgpa.com.ua/profesijna-spilnota/diyalnist-korporativnogo-direktora/diyalnist-korporativnogo%20direktora-1.html>
- Otenko, V. I., and Doronin, S. A. "Orhanizatsiine zabezpechennia formuvannia profesiinykh komand upravlinskoho personalu za dopomohoiu sotsioniki" [The Organizational Support of Formation of Professional Teams of Management Staff with the Help of Socionics]. *Biznes Inform*, no. 8 (2018): 217-224. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-8_0-pages-217_224.pdf
- Otenko, V. I., and Pohorelov, Yu. S. "Model rozvytku pidpriemstva yak osnova yoho stratehichnoho vyboru" [The Model of Enterprise Development as Basis of Its Strategic Choice]. *Biznes Inform*, no. 11 (2017): 448-453. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-11_0-pages-448_453.pdf
- "Reitynh korporativnoho upravlinnia – IBI-Rating" [Corporate Governance Rating – IBI-Rating]. <https://www.ibi.com.ua/.../pravila-ta-reguljuvannja-tipy-rejtingov-rejting>
- Voronkov, D. K. *Upravlinnia zminamy na pidpriemstvi: teoriia ta prykladni aspekty* [Enterprise Change Management: Theory and Applied Aspects]. Kharkiv: VD «ІNZhEK», 2010.