

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ВИШНЮК ВІТАЛІЙ ВОЛОДИМИРОВИЧ

УДК 005.336.1:658.5:621(477)

ДИСЕРТАЦІЯ

**ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОГО
ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 051 – Економіка

Галузь знань: 05 – Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело



В.В. Вишнюк

Науковий керівник: Васильківський Дмитро Миколайович, доктор
економічних наук, професор

Хмельницький-2026

АНОТАЦІЯ

Вишнюк В.В. Формування механізму розвитку економічного потенціалу підприємства. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка. – Хмельницький національний університет. – Хмельницький, 2026.

Дисертацію присвячено формуванню теоретико-методичних основ та розробці науково-практичних засад механізму розвитку економічного потенціалу промислового підприємства в умовах структурних трансформацій національної економіки, наслідків повномасштабного вторгнення та необхідності повоєнного відновлення промислового сектору. Актуальність теми зумовлена тим, що машинобудівна галузь України, яка залишається ключовим сектором індустріального розвитку держави, зазнала суттєвих втрат у зв'язку зі зрйною агресією Росії, багато підприємств зруйновані або пошкоджені, обладнання потребує модернізації, при цьому галузь демонструє значну адаптивність із зростанням обсягів реалізації. У ході дослідження проведено узагальнення наукових підходів до трактування економічного потенціалу підприємства, обґрунтовано склад його базових елементів і структурно-функціональну побудову механізму розвитку, розроблено авторський інтегральний інструментарій оцінювання та сформовано організаційно-економічні засади імплементації механізму на підприємствах машинобудівної галузі.

У дисертації проведено детальний аналіз сутності та змісту поняття «економічний потенціал підприємства». Висвітлено, що економічний потенціал є динамічною інтегрованою системою накопичених ресурсів (матеріальних, фінансових, людських, інтелектуальних, інформаційних), організаційних здатностей та компетенцій, що формує можливості підприємства для ефективного функціонування в поточному періоді та забезпечення сталого конкурентоспроможного розвитку в довгостроковій

перспективі шляхом адаптації до змін зовнішнього середовища, інноваційного оновлення та синергетичної взаємодії всіх складових. Авторське визначення синтезує здобутки української школи дослідження потенціалу та провідних зарубіжних концепцій, акцентує динамічний характер потенціалу, його часову перспективу, адаптивність, інноваційність та синергетичну взаємодію складових як ключові сутнісні характеристики.

Розглянуто наукові підходи до трактування економічного потенціалу підприємства – ресурсний, системно-функціональний, результативний та динамічний, кожен з яких розкриває певну грань цього багатовимірного поняття. Ресурсний підхід фокусує увагу на кількісних та якісних характеристиках ресурсної бази підприємства; системно-функціональний підхід розглядає потенціал як систему матеріальних і трудових факторів виробництва; результативний підхід оцінює потенціал через здатність комплексу ресурсів виконувати поставлені завдання; динамічний підхід акцентує адаптивність та трансформацію в умовах мінливого середовища. Систематизовано еволюцію теоретичних поглядів від простого ресурсного розуміння до комплексного системного та динамічного трактування, що інтегрує ресурсну базу, здатності до ефективного використання ресурсів, адаптивність до змін зовнішнього середовища та орієнтацію на стратегічний розвиток.

Досліджено провідні зарубіжні концепції стратегічного управління та теорії фірми, що суттєво вплинули на сучасне розуміння економічного потенціалу: ресурсну концепцію, теорію зростання фірми з акцентом на досвіді менеджменту та організаційному навчанні, концепцію динамічних здатностей з трьома ключовими функціями – розпізнавання можливостей, їх використання та трансформації активів, теорію ключових компетенцій. Встановлено, що економічний потенціал підприємства не є простою сумою його частин, а являє собою унікальну комбінацію знань, навичок та здібностей, які важко імітувати конкурентам, що формує основу довгострокових конкурентних переваг.

Проведено систематизацію базових елементів економічного потенціалу підприємства за трьома виокремленими критеріями належності – системності (структурна відокремленість елементу), функціональності (наявність специфічної незамінної функції) та операціоналізованості (можливість вимірювання та управлінської діагностики). На основі цих критеріїв виділено сім базових елементів: виробничий, фінансовий, кадровий, інноваційний, інформаційний, маркетинговий та організаційно-управлінський потенціали. Обґрунтовано фактори впливу на формування економічного потенціалу за рівнями зовнішнього (макро- та мезорівень) та внутрішнього (мікрорівень) середовища у поєднанні з критеріями взаємозалежності зовнішніх і внутрішніх чинників, що дозволяє враховувати співзалежність умов функціонування підприємства та його внутрішніх можливостей.

Доведено доцільність структурування базових елементів економічного потенціалу у трирівневу ієрархічну модель: «ресурсний фундамент» (виробничий та фінансовий потенціали як вимірювані матеріальні елементи, що відображаються у бухгалтерському обліку), «функціональне ядро» (кадровий, інноваційний та інформаційний потенціали як нематеріальні елементи, що визначають поточну операційну конкурентоспроможність) і «стратегічна надбудова» (маркетинговий та організаційно-управлінський потенціали, що забезпечують зв'язок з ринком та координацію стратегічних рішень). Розкрито висхідно-зворотний характер взаємодії між рівнями із поміщенням у центр інтегруючої функції організаційно-управлінського потенціалу. Авторська трирівнева модель забезпечує концептуальну цілісність із часовою структурою потенціалу та виступає каркасом для подальшого аналітичного інструментарію його оцінювання, генерує синергетичний ефект, важко відтворюваний конкурентами.

Обґрунтовано авторське визначення механізму розвитку економічного потенціалу підприємства як інтегрованої адаптивної системи семи взаємопов'язаних підсистем – цілеутворення (формування цілей розвитку), діагностики (оцінка поточного стану потенціалу), ресурсного забезпечення

(мобілізація ресурсів), організаційного забезпечення (структуризація процесу), мотиваційного забезпечення (стимулювання учасників), інформаційно-аналітичного забезпечення (збір та аналіз інформації), а також контролю та регулювання (моніторинг і коригуючі впливи), що утворюють замкнутий управлінський цикл. Систематизовано принципи побудови механізму за двома групами: загальні (системності, цілеспрямованості, гнучкості, ефективності, науковості) та спеціальні (синергії, збалансованості, динамічності, проактивності, інтеграції).

Запропоновано Інтегральний коефіцієнт розвитку економічного потенціалу підприємства (ІКРЕП) як синтетичний аналітичний інструмент, що поєднує переваги функціонально-компонентного та рейтингового підходів і ліквідує їх ключові обмеження. Методику ІКРЕП побудовано на шести методологічних принципах – повноти (охоплення всіх семи елементів потенціалу), порівнянності (нормалізація показників до безрозмірної шкали від 0 до 1 методом мінімум-максимум), диференційованого зважування (відображення відносної важливості елементів через систему вагових коефіцієнтів), інтерпретованості (чітка якісна шкала рівнів), динамічності (можливість розрахунку у статичній та динамічній) та галузевої адаптованості (врахування специфіки машинобудування).

Здійснено ґрунтовний аналіз методичних підходів до оцінки економічного потенціалу підприємства – ресурсного, результативного, функціонально-компонентного, балансово-матричного, рейтингового та підходу збалансованої системи показників. Розглянуто переваги та обмеження кожного з підходів: ресурсний забезпечує доступність даних, але ігнорує нематеріальні активи; результативний орієнтований на результат, але не відображає потенційних можливостей; функціонально-компонентний є системним, але не дає зведеного показника; балансово-матричний вирізняється наочністю, проте суб'єктивний у бальних оцінках; рейтинговий дозволяє порівнювати підприємства, але потребує обґрунтування ваг; BSC-підхід є комплексним, але його чотириперспективна архітектура не відповідає

семиелементній структурі потенціалу. Виявлено, що жоден з підходів в чистому вигляді не є достатнім для повноцінної оцінки потенціалу машинобудівних підприємств. Обґрунтовано необхідність синтетичного підходу, що поєднує переваги функціонально-компонентного (охоплення всіх елементів) та рейтингового (зведений порівнюваний показник) підходів, доповнених нормалізацією показників та науково обґрунтованим зважуванням.

Проаналізовано стан економічного потенціалу машинобудівних підприємств Вінницької та Хмельницької областей у динаміці за 2021–2025 рр. на основі вибірки з десяти підприємств, відібраних за критеріями репрезентативності. Виявлено системні проблеми виробничого потенціалу: хронічний знос основних засобів на рівні 54–58%, що перевищує критичний поріг; низький коефіцієнт оновлення основних засобів (2,8–4,5%); диференційований характер відновлення після шоку 2022 року. Встановлено, що показник рентабельності активів (ROA) для підприємств вибірки коливається у діапазоні 2,0–4,3%, що є типовим для галузі, проте у разі нижчим за оптимальний рівень 10–15%. Виявлено суттєву диференціацію кадрового потенціалу: продуктивність праці у 2023–2024 рр. перевищила рівень 2021 р. для більшості підприємств, однак це відображає підвищення інтенсивності праці збереженого персоналу, а не якісне покращення кадрового потенціалу.

Здійснено розрахунок ІКРЕП для всіх десяти підприємств вибірки на основі двадцяти восьми нормалізованих часткових показників із використанням уточнених експертним шляхом вагових коефіцієнтів. Встановлено, що жодне з підприємств вибірки не досягло «лідерського рівня» розвитку економічного потенціалу; два підприємства досягли «достатнього рівня»; п'ять підприємств перебувають на «задовільному рівні»; два – на «низькому рівні»; одне – на «критичному рівні». Визначено, що середнє значення інтегрального показника по вибірці відповідає «задовільному рівню» розвитку економічного потенціалу, що свідчить про гостру потребу в науково

обґрунтованому механізмі розвитку. Встановлено регіональну асиметрію – підприємства Хмельницької області в середньому випереджають вінницькі за рівнем інтегрального показника, що відображає структурні диспропорції у розвитку економічного потенціалу.

Удосконалено науково-методичний підхід до визначення відносної значущості базових елементів економічного потенціалу у складі його інтегральної оцінки на основі експертного опитування представників різних категорій стейкхолдерів промислового сектору регіону – керівників машинобудівних підприємств (топ-менеджерів, технічних директорів, директорів з розвитку), фахівців органів регіонального управління (управлінь промислової та інвестиційної політики обласних державних адміністрацій), науковців профільних закладів вищої освіти та представників фінансово-кредитних установ. Здійснено статистичну верифікацію узгодженості позицій експертів, що забезпечило одержання емпірично обґрунтованих, регіонально специфічних параметрів значущості, які відображають реальні галузеві пріоритети управління в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Доведено, що практики дещо вище оцінюють роль виробничого та кадрового потенціалів порівняно з теоретичними оцінками, що підтверджує актуальність ресурсного фундаменту у нинішніх економічних реаліях.

Розроблено концептуальну модель організації процесу розвитку економічного потенціалу підприємства, що передбачає одинадцять структурних етапів – від визначення мети розвитку та узгодження її із загальним стратегічним напрямом, через визначення послідовності структуризації процесу, бачення процесу, формування нового процесу, формування центрів відповідальності, формування підрозділу та розподіл функціональних обов'язків, укладення трудових договорів, формування інформаційної системи управління, до формування системи критеріїв оцінки ефективності проєкту розвитку та формування корпоративної культури. Кожен етап моделі прив'язано до конкретних елементів економічного потенціалу за трирівневою класифікацією, що забезпечує операційну чіткість управлінських

дій. Запропоновано формування Бюро стратегічного розвитку у складі семи функціональних керівників (за елементами потенціалу), зовнішнього консультанта та аналітика інтегрального показника як інституційну основу системної підтримки процесу розвитку. Систематизовано часткові механізми реалізації організаційної складової: організаційно-структурні, організаційно-процесні, організаційно-економічні, організаційно-адміністративні та комплексні.

Удосконалено науково-методичні підходи до діагностики стадій життєвого циклу економічного потенціалу підприємства шляхом доповнення матрицею кількісної ідентифікації стадій із прив'язкою до значень авторського інтегрального показника та типових профілів часткових нормалізованих індикаторів для кожної з п'яти стадій – формування, розвитку, зрілості, стагнації, занепаду. Розкрито взаємовідповідність п'яти стадій життєвого циклу та п'яти рівнів якісної шкали інтерпретації інтегрального показника, що робить ці аналітичні інструменти взаємоузгодженими та такими, що підсилюють інформативність одне одного. Це забезпечує переведення якісних характеристик стадій у кількісно вимірювані параметри, дозволяє менеджеру за поточним значенням інтегрального показника безпосередньо ідентифікувати стадію життєвого циклу економічного потенціалу та обрати адекватний набір управлінських інструментів з арсеналу механізму розвитку, а також обґрунтувати диференційовані пріоритети управлінського впливу для кожної стадії.

Обґрунтовано, що стратегічною метою впровадження запропонованого механізму розвитку економічного потенціалу підприємства, авторської методики інтегральної оцінки та концептуальної моделі організаційного процесу є забезпечення довгострокової конкурентоспроможності машинобудівних підприємств в умовах структурних трансформацій національної економіки та повоєнного відновлення промислового сектору. Особливе значення має нарощування інноваційного та інформаційного потенціалів як найбільш відстаючих елементів у структурі економічного

потенціалу підприємств вибірки, модернізація основних виробничих фондів через цілеспрямовану інвестиційну політику, посилення кадрового потенціалу шляхом інвестування у навчання та розвиток персоналу, підвищення якості організаційно-управлінських рішень через формування Бюро стратегічного розвитку та впровадження систематичного моніторингу інтегрального показника. Досягнення цих цілей сприятиме зростанню інвестиційної привабливості промислового сектору, підвищенню рівня технологічної модернізації економіки, формуванню стійких конкурентних позицій українських промислових підприємств на внутрішньому та зовнішніх ринках, а також інтеграції національного промислового сектору у європейський економічний простір у контексті євроінтеграційних процесів.

Ключові слова: економічний потенціал підприємства, механізм розвитку, бізнес-структури, інтегральний коефіцієнт, машинобудівне підприємство, базові елементи потенціалу, експертне оцінювання, управлінські рішення, життєвий цикл потенціалу, конкурентоспроможність, сталий розвиток, повоєнне відновлення, стратегічний розвиток.

ABSTRACT

Vyshniuk V.V. Formation of the Mechanism for the Development of an Enterprise's Economic Potential. – Qualifying scientific work on the rights of a manuscript.

Dissertation for the academic degree of Doctor of Philosophy in specialty 051 – Economics. – Khmelnytskyi National University. – Khmelnytskyi, 2026.

The dissertation is devoted to the formation of theoretical and methodological foundations and the development of scientific and practical principles of the mechanism for developing the economic potential of an industrial enterprise under conditions of structural transformations of the national economy, the consequences of full-scale invasion, and the necessity of post-war reconstruction of the industrial sector. The relevance of the topic is determined by the fact that the machine-building industry of Ukraine, which remains a key sector of the country's industrial development, has suffered significant losses in connection with Russia's armed aggression – many enterprises have been destroyed or damaged, equipment requires modernization, while at the same time the industry demonstrates considerable adaptability with growing volumes of sales. In the course of the study, scientific approaches to interpreting the economic potential of an enterprise have been generalized, the composition of its basic elements and the structural-functional design of the development mechanism have been substantiated, an original integral assessment toolkit has been developed, and the organizational and economic principles for implementing the mechanism at machine-building enterprises have been formed.

A detailed analysis of the essence and content of the concept of "economic potential of an enterprise" is presented. It is shown that economic potential is a dynamic integrated system of accumulated resources (material, financial, human, intellectual, informational), organizational capabilities, and competencies that forms the enterprise's capacity for effective functioning in the current period and for ensuring sustainable competitive development in the long term through adaptation

to changes in the external environment, innovative renewal, and synergetic interaction of all components. The author's definition synthesizes the achievements of the Ukrainian school of potential research and leading foreign concepts, emphasizing the dynamic nature of potential, its temporal perspective, adaptability, innovativeness, and synergetic interaction of components as key essential characteristics.

Scientific approaches to interpreting the economic potential of an enterprise – resource-based, system-functional, result-based, and dynamic – are considered, each of which reveals a specific facet of this multidimensional concept. The resource-based approach focuses on quantitative and qualitative characteristics of the enterprise's resource base; the system-functional approach considers potential as a system of material and labor production factors; the result-based approach evaluates potential through the ability of the resource complex to perform set tasks; the dynamic approach emphasizes adaptability and transformation under changing environmental conditions. The evolution of theoretical views is systematized, from simple resource understanding to a comprehensive system and dynamic interpretation that integrates the resource base, capabilities for effective resource use, adaptability to environmental changes, and orientation toward strategic development.

Leading foreign concepts of strategic management and theory of the firm that significantly influenced the modern understanding of economic potential are studied: the Resource-Based View, the Theory of the Growth of the Firm with emphasis on management experience and organizational learning, the Dynamic Capabilities concept with three key functions – sensing opportunities, seizing them, and transforming assets – and the Core Competence theory. It is established that the economic potential of an enterprise is not a simple sum of its parts but represents a unique combination of knowledge, skills, and abilities that are difficult for competitors to imitate, which forms the foundation of long-term competitive advantages.

The basic elements of the economic potential of an enterprise are systematized according to three identified criteria of belonging – systemness (structural separability of an element), functionality (presence of a specific irreplaceable function), and operationalizability (possibility of measurement and managerial diagnostics). Based on these criteria, seven basic elements are distinguished: production, financial, human resources, innovation, informational, marketing, and organizational-managerial potentials. Factors influencing the formation of economic potential are substantiated by levels of external (macro- and meso-level) and internal (micro-level) environment in combination with criteria of interdependence between external and internal drivers, which makes it possible to take into account the co-dependence of the enterprise's operating conditions and its internal capabilities.

It is proved that the basic elements of economic potential should be structured into a three-level hierarchical model: a "resource foundation" (production and financial potentials as measurable material elements reflected in accounting), a "functional core" (human resources, innovation, and informational potentials as intangible elements that determine current operational competitiveness), and a "strategic superstructure" (marketing and organizational-managerial potentials that ensure connection with the market and coordination of strategic decisions). The ascending-reverse character of interaction between the levels is revealed, with the integrating function placed at the center on the organizational-managerial potential. The author's three-level model ensures conceptual integrity with the temporal structure of potential and serves as the framework for the further analytical toolkit of its assessment, generating a synergetic effect that is difficult for competitors to reproduce.

The author's definition of the mechanism for developing an enterprise's economic potential is substantiated as an integrated adaptive system of seven interrelated subsystems – goal-setting (formation of development objectives), diagnostics (assessment of the current state of potential), resource support (mobilization of resources), organizational support (process structuring), motivational support (stimulation of participants), information-analytical support

(information collection and analysis), as well as control and regulation (monitoring and corrective actions) – which form a closed management cycle. The principles of building the mechanism are systematized into two groups: general (systemness, purposefulness, flexibility, efficiency, scientific basis) and special (synergy, balance, dynamism, proactivity, integration).

The Integral Coefficient of Enterprise Economic Potential Development (ICEPD) is proposed as a synthetic analytical tool that combines the advantages of functional-component and rating approaches and eliminates their key limitations. The ICEPD methodology is built on six methodological principles – completeness (coverage of all seven elements of potential), comparability (normalization of indicators to a dimensionless scale from 0 to 1 by the min-max method), differentiated weighting (reflection of the relative importance of elements through a system of weighting coefficients), interpretability (clear qualitative scale of levels), dynamism (the possibility of calculation in statics and dynamics), and industry adaptability (taking into account the specifics of machine-building).

A thorough analysis of methodological approaches to assessing the economic potential of an enterprise – resource-based, result-based, functional-component, balance-matrix, rating, and the Balanced Scorecard approach – is carried out. The advantages and limitations of each approach are considered: the resource-based approach provides data accessibility but ignores intangible assets; the result-based approach is outcome-oriented but does not reflect potential opportunities; the functional-component approach is systemic but does not provide a consolidated indicator; the balance-matrix approach is illustrative but subjective in scoring; the rating approach allows comparing enterprises but requires substantiation of weights; the BSC approach is comprehensive, but its four-perspective architecture does not correspond to the seven-element structure of potential. It is found that none of the approaches in pure form is sufficient for the comprehensive assessment of the potential of machine-building enterprises. The need for a synthetic approach is substantiated, combining the advantages of the functional-component (coverage of

all elements) and rating (consolidated comparable indicator) approaches, supplemented by indicator normalization and scientifically substantiated weighting.

The state of economic potential of machine-building enterprises in Vinnytsia and Khmelnytskyi regions is analyzed in dynamics for 2021–2025 on the basis of a sample of ten enterprises selected by representativeness criteria. Systemic problems of production potential are identified: chronic depreciation of fixed assets at the level of 54–58%, which exceeds the critical threshold; low coefficient of fixed asset renewal (2.8–4.5%); the differentiated nature of recovery after the shock of 2022. It is established that the return on assets (ROA) indicator for the sample enterprises ranges from 2.0% to 4.3%, which is typical for the industry, but several times lower than the optimal level of 10–15%. Significant differentiation of human resources potential is identified: labor productivity in 2023–2024 exceeded the level of 2021 for most enterprises; however, this reflects an increase in the intensity of labor of retained personnel rather than a qualitative improvement of human resources potential.

The ICEPD is calculated for all ten sample enterprises on the basis of twenty-eight normalized partial indicators using weighting coefficients refined through expert evaluation. It is established that none of the sample enterprises has reached the "leading level" of economic potential development; two enterprises have reached the "sufficient level"; five enterprises are at the "satisfactory level"; two are at the "low level"; one is at the "critical level". It is determined that the average value of the integral indicator across the sample corresponds to a "satisfactory level" of economic potential development, indicating an urgent need for a scientifically grounded development mechanism. A regional asymmetry is established – enterprises in the Khmelnytskyi region on average outperform those of the Vinnytsia region in the level of the integral indicator, which reflects structural disparities in the development of economic potential.

The scientific and methodological approach to determining the relative significance of the basic elements of economic potential within its integral assessment is improved on the basis of expert surveying of representatives of various

categories of stakeholders of the regional industrial sector – heads of machine-building enterprises (top managers, technical directors, development directors), specialists of regional government bodies (departments of industrial and investment policy of regional state administrations), scholars from specialized higher education institutions, and representatives of financial and credit institutions. Statistical verification of the consistency of expert positions has been carried out, which has provided empirically grounded, regionally specific significance parameters reflecting the real industry priorities of management under conditions of martial law and post-war recovery. It is proved that practitioners somewhat higher rate the role of production and human resources potentials compared to theoretical assessments, which confirms the relevance of the resource foundation in current economic realities.

A conceptual model for organizing the process of developing an enterprise's economic potential is developed, which involves eleven structural stages – from defining the development goal and aligning it with the overall strategic direction, through determining the sequence of process structuring, vision of the process, formation of a new process, formation of responsibility centers, formation of a unit and distribution of functional responsibilities, conclusion of labor contracts, formation of an information management system, to forming the system of criteria for evaluating project effectiveness and forming corporate culture. Each stage of the model is linked to specific elements of the economic potential within the three-level classification, ensuring operational clarity of management actions. The formation of the Bureau of Strategic Development is proposed, comprising seven functional managers (by elements of potential), an external consultant, and an integral indicator analyst, as the institutional foundation for systemic support of the development process. The partial mechanisms for implementing the organizational component are systematized: organizational-structural, organizational-process, organizational-economic, organizational-administrative, and complex.

Scientific and methodological approaches to diagnosing the life-cycle stages of an enterprise's economic potential are improved by supplementing them with a

matrix of quantitative identification of stages, linked to the values of the author's integral indicator and typical profiles of partial normalized indicators for each of the five stages – formation, development, maturity, stagnation, and decline. The mutual correspondence of the five life-cycle stages and the five levels of the qualitative scale of integral indicator interpretation is revealed, which makes these analytical tools mutually consistent and mutually reinforcing in their informativeness. This ensures the translation of qualitative characteristics of stages into quantitatively measurable parameters, allows the manager to directly identify the life-cycle stage of economic potential by the current value of the integral indicator and to choose an adequate set of management tools from the arsenal of the development mechanism, as well as to substantiate differentiated priorities of managerial influence for each stage.

It is substantiated that the strategic goal of implementing the proposed mechanism for the development of an enterprise's economic potential, the author's methodology of integral assessment, and the conceptual model of the organizational process is to ensure the long-term competitiveness of machine-building enterprises under conditions of structural transformations of the national economy and post-war recovery of the industrial sector. Particular importance is attached to building up innovation and informational potentials as the most lagging elements in the structure of economic potential of the sample enterprises, modernizing core production assets through purposeful investment policy, strengthening human resources potential by investing in personnel training and development, and improving the quality of organizational and managerial decisions through the formation of the Bureau of Strategic Development and the implementation of systematic monitoring of the integral indicator. Achieving these goals will contribute to the growth of investment attractiveness of the industrial sector, an increase in the level of technological modernization of the economy, the formation of stable competitive positions of Ukrainian industrial enterprises in domestic and foreign markets, as well as the integration of the national industrial sector into the European economic space in the context of European integration processes.

Keywords: economic potential of an enterprise, development mechanism, business structures, integral coefficient, machine-building enterprise, basic elements of potential, expert evaluation, management decisions, potential life cycle, competitiveness, sustainable development, post-war recovery, strategic development.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

а) в яких опубліковані основні наукові результати:

– у наукових фахових виданнях України, у тому числі які входять до міжнародних наукометричних баз даних:

1. Вишнюк В. Адаптація бізнес-моделей до вимог цифрової економіки / І. Кузьмук, А. Осіпова, В. Вишнюк // Академічні візії. – 2024. – № 32. – Access mode: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1151> (0,38 друк. арк.; особистий внесок автора полягає у дослідженні впливу цифрової економіки на трансформацію бізнес-моделей промислових підприємств. Виокремлено ключові вимоги цифрового середовища до адаптивності бізнес-моделей. Обґрунтовано необхідність переорієнтації бізнес-моделей у контексті розвитку економічного потенціалу підприємств в умовах структурних трансформацій національної економіки – 0,15 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *WorldCat, Google Scholar, ResearchBible, InfoBase.*

2. Вишнюк В. Економічний потенціал як чинник довгострокової конкурентоспроможності підприємства / В. Вишнюк // Український журнал прикладної економіки та техніки. – 2025. – № 4. – С. 350–353. (0,37 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, WorldCat, Google Scholar, Windows Live Academic, ResearchBible, Open Academic Journals Index, CiteFactor, InfoBase.*

3. Вишнюк В. Концептуальні засади формування та розвитку економічного потенціалу підприємства в умовах стратегічних трансформацій / В. Вишнюк // Modeling the Development of the Economic Systems. – 2025. – № 4. – С. 364–369. (0,4 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського, Crossref.*

4. Вишнюк В. Формування організаційно-економічного механізму розвитку економічного потенціалу підприємства / В. Вишнюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2025. – № 6

(348). – С. 562–566. (0,36 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.*

5. Вишнюк В. Формування механізму залучення іноземних інвестицій / Д. Васильківський, В. Вишнюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2025. – № 3(2). – С. 378–382. (0,37 друк. арк.; особистий внесок автора полягає у дослідженні ролі іноземних інвестицій як зовнішнього фактору формування фінансового потенціалу промислових підприємств. Розкрито інструментальну складову механізму залучення інвестицій. Обґрунтовано взаємозв'язок інвестиційного забезпечення та розвитку економічного потенціалу підприємства в умовах повоєнного відновлення національної економіки. Запропоновано підходи до інтеграції інвестиційного механізму в систему стратегічного управління економічним потенціалом підприємства – 0,20 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.*

6. Вишнюк В. Концептуальні засади розвитку економічного потенціалу промислових підприємств в умовах структурної трансформації економіки / В. Вишнюк // Modeling the Development of the Economic Systems. – 2026. – № 1. – С. 301–306. (0,36 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського, Crossref.*

– у закордонних періодичних наукових виданнях:

7. Vyshniuk V. Integration of Sustainable Development into International Marketing: Developing a Mechanism for Enhancing Enterprise Economic Potential in Wartime Conditions / A. Tanasiichuk, L. Dybchuk, L. Prysiazna, K. Sokoliuk, V. Vyshniuk, Y. Kashpruk, L. Serednytska // European Journal of Sustainable Development. – 2025. – Vol. 14. – No. 4. – P. 381-403. (0,41 друк. арк.; особистий внесок автора полягає у формуванні теоретичних засад механізму підвищення економічного потенціалу промислового підприємства в умовах воєнного

стану. Виокремлено ключові детермінанти стійкості економічного потенціалу в кризових умовах. Обґрунтовано напрями інтеграції принципів сталого розвитку у процес формування економічного потенціалу підприємств – 0,10 друк. арк. з них 0,10 авторські). **Індексується і реферується в базах даних:** Clarivate Analytics, Emerging Sources Citation Index, Directory of Open Access Scholarly Resources – ROAD, EBSCOhost Publishing, Econbiz portal, Ex Libris Group, Google Scholar, Harvard University Library, Index Copernicus International, Institut Catholique de Paris, Microsoft Academic, Open Access Library, OAJI - Open Academic Journals Index, Peking University Library, SJI Factor, Thompson Reuters, WorldCat.

8. Vyshniuk V. Formation of a Mechanism for Developing the Economic Potential of Enterprises in the Context of Digital Transformation and Post-War Reconstruction of Ukraine's Economy / V. Vyshniuk, H. Skyba // International Journal of Economics and Society. – 2025. – Vol. 4. – Iss. 1. – Access mode: <https://ijournals.org/index.php/ijes/article/view/43> (0,37 друк. арк.; особистий внесок автора полягає у розробці концептуальних засад формування механізму розвитку економічного потенціалу підприємств в умовах цифрової трансформації та повоєнного відновлення економіки України. Систематизовано підсистеми механізму розвитку економічного потенціалу. Обґрунтовано структурно-функціональну побудову механізму як інтегрованої адаптивної системи. Визначено пріоритетні напрями розвитку економічного потенціалу промислових підприємств у повоєнний період – 0,22 друк. арк. з них 0,22 авторські). **Індексується і реферується в базах даних:** Google Scholar, WorldCat, Open Academic Journals Index (OAJI), Mendeley, Infobase Index, Research Bible, CiteSeer.

б) які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

9. Вишнюк В.В. Економічний потенціал промислового підприємства в забезпеченні стратегії конкурентоспроможності в умовах сталого розвитку / В.В. Вишнюк // Економіка сьогодення: планування, управління та аналіз:

матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Львів, 23 листопада 2022 р., Львів, 2022. С. 65-68 (0,15 друк. арк.).

10. Вишнюк В.В. Розвиток економічного потенціалу підприємства та його трансформація в сучасних умовах господарювання / Д.М. Васильківський, В.В. Вишнюк // Перспективи ренесансу HR-інжинірингу, економіки і бізнесу за умов конвергенції України з ЄС у рамках європейської інтеграції: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, м. Хмельницький, 16-17 листопада 2023 р., Хмельницький, 2023. С. 285-286 (0,14 друк. арк. *особистий внесок автора полягає у проведенні аналізу особливостей трансформації економічного потенціалу промислового підприємства в умовах структурних змін національної економіки. Окреслено ключові виклики розвитку економічного потенціалу. Обґрунтовано необхідність формування адаптивного механізму розвитку економічного потенціалу як передумови забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства – 0,08 друк. арк.*).

11. Вишнюк В.В. Наукові підходи до трактування економічного потенціалу підприємства / В.В. Вишнюк // Перспективи стабільного економічного розвитку та економічної безпеки: світовий досвід та вітчизняні реалії: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Запоріжжя, 8-9 грудня 2023 року, Запоріжжя, 2023. С. 178-181 (0,14 друк. арк.).

12. Вишнюк В.В. Системна взаємодія складових економічного потенціалу підприємства / В.В. Вишнюк // Економічні та соціальні інновації як фактор розвитку економіки: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 5 квітня 2024 р., Київ, ДТЕУ, 2024. С. 56-60 (0,15 друк. арк.).

13. Вишнюк В.В. Визначення складу базових елементів економічного потенціалу підприємства / В.В. Вишнюк // Міжнародні економічні відносини: сталий розвиток та діджиталізація, матеріали науково-практичної конференції

молодих вчених та студентів, м.Хмельницький, 22 травня 2025 року, Хмельницький, 2025. С. 61-65 *(0,15 друк. арк.)*.

14. Вишнюк В.В. Значення економічного потенціалу у системі чинників довгострокової конкурентоспроможності підприємства / В.В. Вишнюк // Актуальні проблеми бухгалтерського обліку, аналізу, контролю й оподаткування в Україні в контексті сучасних викликів глобалізації: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції, м.Кам'янець-Подільський, 6 листопада 2025 року, Кам'янець-Подільський, 2025. С. 248-251 *(0,13 друк. арк.)*.

ЗМІСТ

	<i>с.</i>
Перелік умовних позначень	24
Вступ	27
Розділ 1. Теоретико-концептуальні засади формування економічного потенціалу підприємства	40
1.1. Сутність, критерії та наукові підходи до трактування економічного потенціалу підприємства	40
1.2. Визначення складу базових елементів економічного потенціалу підприємства	59
1.3. Теоретичні аспекти сутності механізму розвитку економічного потенціалу підприємства	78
Висновки до першого розділу	95
Розділ 2. Методичне забезпечення та аналітична оцінка рівня розвитку економічного потенціалу машинобудівних підприємств	99
2.1. Методичні підходи до формування системи показників оцінки рівня розвитку економічного потенціалу машинобудівних підприємств	99
2.2. Експертне обґрунтування вагомості складових та діагностика ресурсного фундаменту економічного потенціалу машинобудівних підприємств	119
2.3. Оцінювання рівня розвитку кадрового, інноваційного, інформаційного, маркетингового та організаційно-управлінського потенціалів	132
Висновки до другого розділу	144
Розділ 3. Формування та імплементація механізму розвитку економічного потенціалу підприємств	149
3.1. Обґрунтування структурно-функціональних складових та принципів побудови механізму розвитку економічного потенціалу підприємства	149
3.2. Організаційний процес формування механізму розвитку економічного потенціалу підприємства	170
3.3. Економічна діагностика можливостей механізму розвитку економічного потенціалу підприємства	190
Висновки до третього розділу	206
Висновки	210
Список використаних джерел	216
Додатки	240

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

АТ – акціонерне товариство.

ВВП – валовий внутрішній продукт.

ВНЗ – вищий навчальний заклад.

ЕП – економічний потенціал.

ЕПП – економічний потенціал підприємства.

ЄС – Європейський Союз.

ЖЦ – життєвий цикл.

ЗВО – заклад вищої освіти.

ІКРЕП – інтегральний коефіцієнт розвитку економічного потенціалу підприємства.

ІЯУ – індекс якості управління.

КВЕД – класифікація видів економічної діяльності.

КВП – коефіцієнт використання виробничих потужностей.

КР – критерії розвитку.

МОРР – методи оцінки результатів розвитку.

МРЕПП – механізм розвитку економічного потенціалу підприємства.

НДДКР – науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи.

НТП – науково-технічний прогрес.

ОДА – обласна державна адміністрація.

ОЗ – основні засоби.

ОПК – оборонно-промисловий комплекс.

ОР – об'єкт розвитку.

ОРР – об'єкт оцінки результатів розвитку.

ПАТ – публічне акціонерне товариство.

ПП – продуктивність праці.

ПрАТ – приватне акціонерне товариство.

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю.

ФВ – фондівдача.

ФОП – фонд оплати праці.

ЦР – спільні цілі розвитку підприємства.

Умовні позначення підприємств вибірки:

АГМ – ТОВ «Краснянське СП «Агромаш»».

БЕЗ – ПрАТ «Бершадський електротехнічний завод».

БМЗ – ПрАТ «Барський машинобудівний завод».

ВАЗ – ТОВ «Вінницький агрегатний завод».

КАЗ – ТОВ «Красилівський агрегатний завод».

КМА – АТ «Красилівський машинобудівний завод».

КМЗ – ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод».

МАЯ – ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»».

МПМ – ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод».

УЕА – ПАТ «Укрелектроапарат».

Іншомовні аббревіатури:

BI (Business Intelligence) – системи бізнес-аналітики.

BSC (Balanced Scorecard) – збалансована система показників.

CRM (Customer Relationship Management) – система управління взаємовідносинами з клієнтами.

CSI (Customer Satisfaction Index) – індекс задоволеності клієнтів.

ЕВІТДА (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) – прибуток до вирахування відсотків, податків, зносу та амортизації.

ERP (Enterprise Resource Planning) – система планування ресурсів підприємства.

ESG (Environmental, Social, Governance) – екологічні, соціальні та управлінські (корпоративні) критерії оцінювання діяльності, що використовуються для визначення рівня відповідальності, стійкості та довгострокової надійності організацій, проєктів або інвестицій.

EV (Enterprise Value) – вартість підприємства.

GAP-аналіз (Gap analysis) – аналіз стратегічних розривів між поточним та бажаним станом об'єкта.

HR (Human Resources) – управління людськими ресурсами.

IT (Information Technology) – інформаційні технології.

KPI (Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності.

MES (Manufacturing Execution System) – система оперативного управління виробничими процесами.

NPS (Net Promoter Score) – індекс споживчої лояльності.

NPV (Net Present Value) – чиста приведена вартість.

PESTLE-аналіз (Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental) – аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних факторів зовнішнього середовища.

RBV (Resource-Based View) – ресурсна концепція фірми.

ROA (Return on Assets) – рентабельність активів.

ROE (Return on Equity) – рентабельність власного капіталу.

SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) – метод стратегічного аналізу сильних і слабких сторін, можливостей та загроз.

UNDP (United Nations Development Programme) – Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй.

VRIN (Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable) – критерії стратегічної цінності ресурсів за концепцією J. Barney: цінні, рідкісні, важко імітовані та незамінні.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах посилення глобальної конкуренції, структурних трансформацій національної економіки, наслідків повномасштабного вторгнення та необхідності повоєнного відновлення проблема забезпечення довгострокової конкурентоспроможності промислових підприємств набуває особливого значення. Машинобудівна галузь України, яка залишається ключовим сектором індустріального розвитку держави, зазнала суттєвих втрат: понад 30% підприємств зруйновані або пошкоджені, завантаженість виробничих потужностей знизилася до критичного рівня, а близько 70% обладнання потребує модернізації. Водночас галузь демонструє значну адаптивність – обсяги реалізації зросли із 77,5 млрд грн у 2022 році до 119,4 млрд грн у 2024 році, а реальний ВВП України зріс на 2,9%, що свідчить про наявність внутрішніх резервів розвитку та стійкого потенціалу адаптації економічних суб'єктів до нових викликів.

Економічний потенціал підприємства як динамічна інтегрована система ресурсів, організаційних здатностей та компетенцій є ключовим джерелом формування довгострокових конкурентних переваг. Однак існуючі підходи до управління економічним потенціалом мають переважно фрагментарний характер, не забезпечують системної інтеграції організаційних, економічних, правових та мотиваційних інструментів, недостатньо враховують динаміку зовнішнього середовища та необхідність стратегічної адаптації. Відсутність комплексного механізму, який поєднував би загальнодержавний і внутрішньофірмовий рівні управління розвитком, призводить до неефективного використання кадрових, виробничих, науково-технічних та фінансових можливостей підприємств. Особливо гостро ця проблема постає для підприємств машинобудівного комплексу регіонального рівня, які функціонують в умовах хронічного зносу основних фондів, дефіциту кваліфікованих інженерно-технічних кадрів та недостатньої інноваційної активності.

Окрема актуальність дослідження зумовлена відсутністю апробованого аналітичного інструментарію інтегральної оцінки рівня розвитку економічного потенціалу машинобудівних підприємств, який поєднував би переваги функціонально-компонентного та рейтингового підходів, урахував галузеву специфіку та забезпечував можливість порівняльної діагностики «вузьких місць» у структурі потенціалу. Необхідність формування дієвого, науково обґрунтованого механізму розвитку економічного потенціалу підприємства, який інтегрує діагностичну, ресурсну, організаційну, мотиваційну, інформаційно-аналітичну та контрольну-регуляторну функції, зумовила вибір теми дисертаційного дослідження, його мету, завдання та логіку наукового пошуку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні засади формування економічного потенціалу підприємства, концепції стратегічного управління та теорії фірми, які заклали фундамент сучасних уявлень про природу й структуру потенціалу, висвітлені у працях зарубіжних науковців, серед яких J. Barney, E. Penrose, D. Teece, G. Pisano, A. Shuen, C.K. Prahalad, G. Hamel, R. Grant, B. Wernerfelt, R. Kaplan, D. Norton, M. Porter, P. Drucker, H. Mintzberg.

Проблеми формування, оцінювання та розвитку економічного потенціалу підприємства, а також механізмів управління ним досліджували вітчизняні вчені – О. Амоша, О. Балахонова, І. Булеєв, Д. Васильківський, К. Воблий, Т. Воронкова, А. Вовкодав, В. Геєць, П. Григорук, Б. Данилишин, О. Зінченко, Н. Кизим, С. Кобець, Н. Краснокутська, Є. Лапін, Ю. Лисенко, О. Маслак, В. Лук'янова, О. Мендрул, В. Нижник, О. Олексюк, Є. Поліщук, С. Покропивний, І. Репіна, О. Тельнов, О. Тищенко, С. Тульчинська, О. Федонін, В. Харченко, В. Ціпурида, Л. Шаульська, Л. Шевченко, З. Шершньова та інші.

Попри значний обсяг наукових напрацювань у сфері економічного потенціалу підприємства, низка важливих питань залишається недостатньо опрацьованою. Зокрема, відсутній науково обґрунтований інтегральний

показник оцінювання рівня розвитку економічного потенціалу машинобудівних підприємств, який би поєднував принципи повноти, порівнянності, диференційованого зважування та галузевої адаптованості; недостатньо розкрито питання архітекtonіки механізму розвитку економічного потенціалу як інтегрованої адаптивної системи функціональних підсистем; потребують подальшої деталізації концептуальні засади та структура організаційного процесу розвитку економічного потенціалу із прив'язкою до інструментарію кількісної діагностики; залишається нерозкритою проблема синтезу концепції життєвого циклу економічного потенціалу з методиками його інтегральної оцінки. Актуальність зазначених проблем зумовила вибір теми дисертаційної роботи, її мету, завдання та логіку дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертація виконана відповідно до планів науково-дослідних робіт Хмельницького національного університету в межах науково-дослідної теми: «Цифрова трансформація торгівлі та діджиталізація митно-логістичного забезпечення бізнес-структур за умов диверсифікації міжнародних відносин у післявоєнній відбудові економіки України» (номер державної реєстрації: 0122U200189), де автором досліджено механізми розвитку економічного потенціалу машинобудівних підприємств в умовах цифрових трансформацій та структурних змін, та науково-дослідної теми «Соціально-економічні механізми розвитку людського капіталу в системі міжнародного маркетингового та логістичного забезпечення підприємницької діяльності в умовах трансформаційних змін» (номер державної реєстрації: 0122U002372), де автором обґрунтовано науково-методичні підходи до формування організаційно-економічного механізму розвитку економічного потенціалу підприємства.

Мета та завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка науково-практичних рекомендацій щодо формування механізму розвитку економічного потенціалу

підприємства в умовах структурних трансформацій національної економіки та необхідності повоєнного відновлення промислового сектору.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань дослідження:

- дослідити еволюцію наукових підходів до трактування економічного потенціалу підприємства та обґрунтувати авторське визначення цієї категорії як динамічної інтегрованої системи;

- визначити склад базових елементів економічного потенціалу підприємства та розробити модель їх структурно-функціональної організації;

- розкрити теоретичні аспекти сутності механізму розвитку економічного потенціалу підприємства, обґрунтувати склад його підсистем та принципи функціонування;

- обґрунтувати методичні підходи до формування системи показників оцінки рівня розвитку економічного потенціалу машинобудівних підприємств та розробити авторський інтегральний коефіцієнт оцінювання;

- визначити уточнені вагові коефіцієнти інтегрального показника на основі експертного опитування та провести діагностику ресурсного фундаменту економічного потенціалу машинобудівних підприємств обраного регіону;

- здійснити інтегральну діагностику складових економічного потенціалів підприємств вибірки і виявити «вузькі місця» у структурі їх економічного потенціалу;

- обґрунтувати концептуальні засади та структурно-функціональну побудову механізму розвитку економічного потенціалу підприємства;

- розробити організаційний процес формування механізму розвитку економічного потенціалу підприємства з визначенням етапів структуризації та системи центрів відповідальності;

- здійснити економічну діагностику можливостей механізму розвитку економічного потенціалу підприємства та обґрунтувати пріоритетні напрями управлінського впливу.

Об'єктом дослідження є процеси формування, оцінювання та розвитку економічного потенціалу машинобудівних підприємств в умовах структурних трансформацій національної економіки.

Предметом дослідження є теоретичні положення, концептуальні підходи, інтегрально-аналітичні інструменти та науково-методичні засади формування механізму розвитку економічного потенціалу промислового підприємства в умовах глобальної нестабільності, повоєнного відновлення та цифрових трансформацій.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою дослідження стали загальнонаукові та спеціальні методи економічної теорії, що базуються на системному підході, згідно з яким усі процеси аналізуються у взаємозалежності, взаємозв'язку та розвитку. Зокрема, в ході роботи над дисертацією застосовувалися методи: *історичного аналізу та теоретичного узагальнення* – для дослідження еволюції наукових підходів до трактування економічного потенціалу підприємства та механізму його розвитку (п. 1.1, п. 1.3); *порівняльного аналізу та синтезу* – для систематизації наукового доробку щодо складу базових елементів економічного потенціалу та обґрунтування трирівневої ієрархічної моделі (п. 1.2); *системного аналізу* – для розкриття складу підсистем механізму розвитку економічного потенціалу та принципів їх взаємодії (п. 1.3, п. 3.1); *експертного оцінювання та коефіцієнта конкордації Кендалла* – для обґрунтування вагових коефіцієнтів інтегрального показника на основі узгодженої думки 20 фахівців-експертів машинобудівної галузі та статистичної верифікації узгодженості їхніх оцінок (п. 2.2); *економіко-статистичні* – для аналізу динаміки виробничих, фінансових, кадрових, інноваційних, інформаційних, маркетингових та організаційно-управлінських показників машинобудівних підприємств вибірки за 2021–2025 рр. (п. 2.2, п. 2.3); *нормалізації показників (метод min-max)* – для приведення різнорідних часткових індикаторів до єдиної безрозмірної шкали з метою забезпечення їх порівнянності (п. 2.1, п. 2.3); *інтегрального оцінювання* – для

розрахунку авторського Інтегрального коефіцієнта розвитку економічного потенціалу підприємства та ранжування підприємств вибірки (п. 2.3); *графічні* – для наочної ілюстрації трирівневої моделі економічного потенціалу, структури підсистем механізму його розвитку, концептуальної моделі організаційного процесу та матриць діагностики (п. 1.1–3.3); *моделювання та розрахунково-конструктивні* – для побудови концептуальної моделі організації процесу розвитку економічного потенціалу та матриць показників діагностики етапів життєвого циклу (п. 3.2, п. 3.3); *абстрактно-логічні* – для обґрунтування завдань, узагальнень, сутності ключових категорій і формування висновків (п. 1.1–3.3); *структурно-функціональні* – для опису і пояснення побудови та функціонування механізму розвитку економічного потенціалу підприємства як інтегрованої системи підсистем (п. 3.1–3.3).

Інформаційну базу дослідження склали нормативно-правові акти України, офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, Національного банку України, Державної служби зайнятості, Міністерства економіки України, аналітичні матеріали міжнародних фінансових інституцій (Світовий банк, UNDP), фінансова та управлінська звітність 10 машинобудівних підприємств Вінницької та Хмельницької областей, результати авторського експертного опитування 20 фахівців-практиків і науковців, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, матеріали періодичних та Інтернет-видань, а також власні аналітичні розробки автора.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна результатів дисертації полягає у вирішенні науково-практичного завдання розробки теоретичних положень, методичного та інструментального забезпечення формування механізму розвитку економічного потенціалу промислового підприємства в умовах структурних трансформацій національної економіки.

Основні наукові результати, які є предметом захисту і визначають наукову новизну, полягають у наступному:

вперше:

– розроблено авторську концепцію механізму розвитку економічного потенціалу підприємства як інтегрованої адаптивної системи семи взаємопов'язаних підсистем (цілеутворення, діагностики, ресурсного, організаційного, мотиваційного та інформаційно-аналітичного забезпечення, контролю та регулювання), що утворюють замкнутий управлінський цикл та функціонують на синтезі загальних (системності, цілеспрямованості, гнучкості, ефективності, науковості) і спеціальних (синергії, збалансованості, динамічності, проактивності, інтеграції) принципів, забезпечуючи цілеспрямований, скоординований та збалансований розвиток усіх рівнів і базових елементів економічного потенціалу. Авторська концепція операціоналізує поняття механізму через чітко визначений склад функціональних підсистем, прямий зв'язок з трирівневою моделлю економічного потенціалу та результат-орієнтовану архітектуру, що інтегрує методику кількісної діагностики як стрижневий аналітичний інструмент управлінського впливу (с. 91-95).

удосконалено:

– трактування економічного потенціалу підприємства як динамічної інтегрованої системи накопичених ресурсів (матеріальних, фінансових, людських, інтелектуальних, інформаційних), організаційних здатностей та компетенцій, що формує можливості підприємства для ефективного функціонування в поточному періоді та забезпечення сталого конкурентоспроможного розвитку в довгостроковій перспективі шляхом адаптації до змін зовнішнього середовища, інноваційного оновлення та синергетичної взаємодії всіх складових. На відміну від існуючих визначень, авторське трактування синтезує здобутки української школи дослідження потенціалу та провідних зарубіжних концепцій і одночасно акцентує динамічний характер, інтегрованість, часову перспективу, адаптивність, інноваційність та синергетичну взаємодію як ключові сутнісні характеристики потенціалу (с. 54-59);

– трирівневу ієрархічну модель базових елементів економічного потенціалу підприємства, яка структурує сім базових елементів за функціональним призначенням і часовою характеристикою на три рівні: «ресурсний фундамент» (виробничий та фінансовий потенціали), «функціональне ядро» (кадровий, інноваційний та інформаційний потенціали) і «стратегічна надбудова» (маркетинговий та організаційно-управлінський потенціали). На відміну від існуючих переліково-описових підходів, авторська модель: ґрунтується на трьох виокремлених критеріях належності елемента до базових (системності, функціональності, операціоналізованості); розкриває висхідно-зворотний характер взаємодії між рівнями із поміщенням у центр інтегруючої функції організаційно-управлінського потенціалу; забезпечує концептуальну цілісність із часовою структурою потенціалу та виступає каркасом для подальшого аналітичного інструментарію його оцінювання (с. 74-78);

– методику інтегральної оцінки рівня розвитку економічного потенціалу машинобудівних підприємств у вигляді авторського Інтегрального коефіцієнта розвитку економічного потенціалу підприємства (ІКРЕП), що розраховується як зважена сума нормалізованих часткових індикаторів семи базових елементів економічного потенціалу. Методика побудована на шести методологічних принципах – повноти, порівнянності, диференційованого зважування, інтерпретованості, динамічності та галузевої адаптованості – і доповнена авторською п'ятирівневою якісною шкалою інтерпретації значень показника (лідерський, достатній, задовільний, низький, критичний рівні) із сформульованими стратегічними рекомендаціями для кожного рівня. На відміну від існуючих рейтингових моделей, ІКРЕП інтегрує переваги функціонально-компонентного та рейтингового підходів, передбачає нормалізацію min-max, експертну верифікацію вагових коефіцієнтів і прямий зв'язок з трирівневою моделлю економічного потенціалу (с. 107-111);

– науково-методичний підхід до визначення відносної значущості базових елементів економічного потенціалу підприємства у складі його

інтегральної оцінки, який на відміну від існуючих методик, ґрунтується на синтезі кваліметричного інструментарію та процедур емпіричного обґрунтування з подальшою статистичною верифікацією узгодженості позицій експертів і перевіркою достовірності отриманих результатів. Запропонований підхід дає змогу: одержати емпірично обґрунтовані, регіонально специфічні параметри значущості, що відображають реальні галузеві пріоритети та особливості функціонування промислових підприємств в умовах воєнного стану й повоєнного відновлення; виявити та кількісно обґрунтувати розбіжність між теоретико-академічними і практико-управлінськими оцінками значущості елементів економічного потенціалу; забезпечити адаптивність методики інтегральної оцінки до галузєво-регіональних особливостей об'єкта дослідження та можливість її періодичного перегляду відповідно до змін зовнішнього середовища (с. 120-144);

– концептуальну модель організації процесу розвитку економічного потенціалу підприємства, яка передбачає одинадцять структурних етапів (від визначення мети розвитку та узгодження її із загальним стратегічним напрямом до формування системи критеріїв оцінки ефективності проєкту та корпоративної культури), кожен з яких прив'язано до конкретних елементів економічного потенціалу за трирівневою класифікацією, що на відміну від існуючих підходів, забезпечує операційну чіткість управлінських дій, інтегрує авторську методику ІКРЕП як інструмент вимірювання проміжних та підсумкових результатів на ключових етапах, а також передбачає формування Бюро стратегічного розвитку у складі семи функціональних керівників, зовнішнього консультанта та аналітика ІКРЕП, що забезпечує системну інституційну підтримку процесу розвитку (с. 179-184).

дістали подальшого розвитку:

– науково-методичні підходи до діагностики стадій життєвого циклу економічного потенціалу підприємства, які, на відміну від існуючих переважно якісних моделей, доповнено матрицею кількісної ідентифікації стадій із прив'язкою до значень авторського Інтегрального коефіцієнта

розвитку економічного потенціалу та типових профілів часткових нормалізованих індикаторів для кожної стадії (формування, розвитку, зрілості, стагнації, занепаду). Це забезпечує переведення якісних характеристик стадій у кількісно вимірювані параметри, дозволяє менеджеру за поточним значенням інтегрального показника безпосередньо ідентифікувати стадію життєвого циклу економічного потенціалу та обрати адекватний набір управлінських інструментів з арсеналу механізму його розвитку, а також обґрунтувати диференційовані пріоритети управлінського впливу для кожної стадії (с. 196-201);

– класифікація факторів і принципів формування механізму розвитку економічного потенціалу підприємства, яка, на відміну від існуючих підходів, поділяє принципи на дві групи – загальні (обов'язкові для будь-якого управлінського механізму) та спеціальні (що відображають специфіку розвитку економічного потенціалу як об'єкта управління), а фактори впливу на формування потенціалу систематизує за рівнями (макро-, мезо- та мікрорівень) у поєднанні з критеріями взаємозалежності зовнішніх і внутрішніх чинників. Такий підхід забезпечує системне впорядкування принципів проектування механізму, обґрунтовує його співзалежність із зовнішнім середовищем та створює передумови для розробки взаємозамінних рішень щодо розвитку окремих елементів потенціалу залежно від характеру зовнішніх викликів (с. 159-167).

Практична значимість отриманих результатів дослідження. Теоретичні положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи, що розкривають понятійно-категоріальний апарат теорії економічного потенціалу підприємства, систематизують склад базових елементів та принципи побудови механізму його розвитку, обґрунтовують методичний інструментарій інтегральної діагностики та концептуальну модель організаційного процесу розвитку економічного потенціалу, можуть бути використані у практиці управління промисловими підприємствами, у роботі регіональних органів управління, а також у науково-дослідній та освітній діяльності.

Запропонований механізм розвитку економічного потенціалу підприємства, авторська методика ІКРЕП, концептуальна модель організаційного процесу розвитку та матриця діагностики стадій життєвого циклу становлять практичний інструментарій для комплексної діагностики стану економічного потенціалу машинобудівних підприємств, обґрунтування управлінських рішень щодо його розвитку, стратегічного планування та моніторингу динаміки змін у конкурентному середовищі.

Положення та результати дисертаційної роботи, запропоновані до практичного використання у Департаменті освіти та науки Хмельницької обласної військової адміністрації (довідка № 2348-16/2026 від 05.01.2026), Департаменті економічного розвитку Хмельницької обласної військової адміністрації (довідка № 1256-6/2026 від 07.01.2026), Постійній комісії з питань економічної політики, бюджету, фінансів, торгівлі, розвитку середнього та малого бізнесу Хмельницької районної ради (довідка № 03-14/2026 від 14.01.2026), ГО «Вінницький Бізнес Клуб» (довідка про впровадження № 8/42 від 12.01.2026 р.), ТОВ «ДІАЛОГ-ЦЕНТР» (довідка про впровадження № В-12-2 від 15.01.2026 р.), ДП «Новатор» (довідка про впровадження № 18/7 від 19.01.2026 р.), ТОВ «Укрелектроапарат» (довідка про впровадження № 334 від 21.01.2026 р.), АТ «Завод «Темп» (довідка про впровадження № 234 від 22.01.2026 р.), що підтверджує їх прикладну значимість та перспективи впровадження отриманих результатів у роботі підприємств та органів управління.

Основні теоретичні положення дисертаційної роботи використовуються у навчальному процесі Хмельницького національного університету під час підготовки та викладання дисциплін: «Управління потенціалом підприємства», «Методи дослідження цільових ринків», «Економіка підприємства», «Організація діяльності підприємства».

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною та завершеною науковою працею, в якій вирішено наукове завдання розробки теоретичних положень та науково-методичних підходів

щодо формування механізму розвитку економічного потенціалу підприємства. Усі одержані в процесі дослідження наукові положення, розрахунки, алгоритми та сформовані висновки є результатом власних наукових досліджень автора. З наукових праць, виконаних у співавторстві, у дисертаційній роботі використані ідеї та положення, запропоновані особисто автором.

Апробація результатів дисертації. Одержані результати, положення, рекомендації дисертаційної роботи висвітлені у доповідях на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема таких: «Економіка сьогодення: планування, управління та аналіз» (м. Львів, 23 листопада 2022 р.); «Перспективи ренесансу HR-інжинірингу, економіки і бізнесу за умов конвергенції України з ЄС у рамках європейської інтеграції» (м. Хмельницький, 16–17 листопада 2023 р.); «Перспективи стабільного економічного розвитку та економічної безпеки: світовий досвід та вітчизняні реалії» (м. Запоріжжя, 8–9 грудня 2023 р.); «Економічні та соціальні інновації як фактор розвитку економіки» (м. Київ, 5 квітня 2024 р.); «Міжнародні економічні відносини: сталий розвиток та діджиталізація» (м. Хмельницький, 22 травня 2025 р.); «Актуальні проблеми бухгалтерського обліку, аналізу, контролю й оподаткування в Україні в контексті сучасних викликів глобалізації» (м. Кам'янець-Подільський, 6 листопада 2025 р.).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 14 наукових праць загальним обсягом 3,88 друк. арк., з яких автору належить 2,96 друк. арк., у тому числі: 2 статті у закордонних періодичних наукових виданнях (обсягом 0,78 друк. арк., з яких автору належить 0,32 друк. арк.); 6 статей у наукових фахових виданнях України (обсягом 2,24 друк. арк., з яких автору належить 1,84 друк. арк.); 6 наукових публікацій, що додатково відображають результати дослідження (обсягом 0,86 друк. арк., з яких автору належить 0,80 друк. арк.).

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

Повний обсяг дисертації становить 272 сторінки, з них основний текст – 239 сторінок, анотація – 15 сторінок, список використаних джерел – 23 сторінки, додатки – 32 сторінки. Робота містить 29 таблиць та 26 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, критерії та наукові підходи до трактування економічного потенціалу підприємства

В умовах динамічного розвитку економічних відносин та посилення конкурентної боротьби на ринку однією з найбільш актуальних проблем для сучасного українського підприємства є збереження конкурентоспроможності та підтримка активності в умовах зовнішнього середовища, що безперервно трансформується [7; 19]. Ця проблема в сукупності з цілим комплексом подібних викликів, з одного боку, не є для сучасного підприємства принципово новою, проте з іншого боку, незважаючи на три десятиліття розбудови ринкових відносин в Україні, значна кількість підприємств досі не змогла повністю адаптуватися до нових економічних реалій. Однією з найголовніших причин подібної ситуації є недостатня увага до питань управління, розвитку та оцінки наявного у підприємств потенціалу [5; 17; 18; 19].

Особливої актуальності ця проблематика набула в сучасних умовах функціонування української економіки, коли підприємства змушені адаптуватися до викликів воєнного стану, трансформації глобальних ланцюгів постачання та необхідності посилення власної резильєнтності [24; 25; 42]. За даними Національного банку України та міжнародних фінансових інституцій, український бізнес демонструє значну адаптивність: у 2024 році реальний ВВП зріс на 2,9%, а прогнози на 2025 рік передбачають зростання на рівні 3-4% [24; 25; 40; 41]. Проте це зростання відбувається в умовах дефіциту електроенергії, робочої сили та значних інфраструктурних втрат, що актуалізує необхідність максимально ефективного використання наявного економічного потенціалу підприємств [24; 25; 42].

Вивчення еволюції наукового розуміння терміна "потенціал" дає змогу зробити висновок, що його запровадження в економічні дослідження було пов'язане з розробкою проблем комплексної оцінки рівня розвитку виробничих сил у двадцяті роки минулого століття [2; 4; 6; 7]. Термін "потенціал" у своєму етимологічному значенні походить від латинського слова "potentia" й означає "приховані можливості", які в господарській практиці завдяки праці можуть стати реальністю [2; 4].

У вітчизняній економічній літературі цей термін у широкому розумінні трактують як можливості, наявні сили, запаси, засоби, які можуть бути використані, або як рівень потужності у будь-якому відношенні, сукупність засобів, необхідних для чого-небудь. Тлумачний словник української мови також під цим терміном розуміє "приховані здатності, сили для якої-небудь діяльності, що можуть виявитися за певних умов". Таким чином, терміни "потенціал", "потенційний" означають наявність у кого-небудь – будь-то окремо взята людина, первинний робочий колектив або підприємство в цілому – прихованих можливостей, які ще не виявилися, або здатності діяти у відповідних сферах [5; 6; 7; 17].

Науковий доробок українських дослідників ХХ століття містить фундаментальні праці, присвячені розвитку теорії потенціалу. Зокрема, у працях К.Г. Воблого (1924) знайшло обґрунтування поняття потенціалу виробничих сил як потенційної можливості країни виробляти матеріальні блага для задоволення потреб населення. В. Вейц (1927) розширив це трактування, визначивши потенційні виробничі сили не тільки як матеріальні елементи, а також як матеріальні умови, за яких здійснюється виробничий процес [15; 30].

Подальший розвиток теорії економічного потенціалу в українській економічній науці пов'язаний з працями таких сучасних дослідників, як О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк (2004), які запропонували комплексний підхід до формування та оцінки потенціалу підприємства з розмежуванням об'єктних і суб'єктних складових. Н.С. Краснокутська (2005) розробила

методологічні засади формування та оцінки потенціалу підприємства, приділяючи особливу увагу підприємницькому потенціалу України в контексті європейської інтеграції.

Український науковець Є.В. Лапін (2002) визначає економічний потенціал підприємства як реальну, фактичну здатність до створення максимального обсягу матеріальних благ з урахуванням конкретних ресурсних обмежень та поточних і майбутніх можливостей економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних їй персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага. Це визначення підкреслює динамічний характер потенціалу та його орієнтацію на максимізацію корпоративних та суспільних інтересів [45; 66].

Сучасні українські дослідники, такі як О.В. Балахонова [1], систематизували складові економічного потенціалу підприємства, визначивши основними компонентами фінансовий, кадровий та науково-технологічний потенціали. Т.Є. Воронкова [31] та А.Ю. Вовкодав [31] звертають увагу на специфічні характеристики виробничого потенціалу, такі як цілісність, здатність до взаємозамінності елементів, їх взаємозв'язок та гнучкість.

Нами проаналізовано та систематизовано існуючі в науковій літературі підходи до визначення сутності економічного потенціалу підприємства. У результаті дослідження виділено чотири основні концептуальні підходи (рис. 1.1), кожен з яких розкриває певну грань цього багатовимірного поняття [6; 7; 11; 12; 13; 14; 19].

Ресурсний підхід є найбільш поширеним у вітчизняній економічній літературі та розглядає потенціал підприємства як сукупність необхідних для функціонування або розвитку системи різних видів ресурсів [5; 6; 8; 11; 18]. Представники цього напряму фокусують увагу на кількісних та якісних характеристиках ресурсної бази підприємства: матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних, природних ресурсів [7; 8; 14; 18]. Проте такий

підхід має певне обмеження, оскільки не враховує здатність підприємства ефективно поєднувати та використовувати наявні ресурси [6; 11; 13; 19]

Системно-функціональний підхід представляє потенціал як систему матеріальних та трудових факторів (умов, складових), що забезпечують досягнення мети виробництва [4; 6; 11; 14]. Цей підхід базується на розумінні того, що для перетворення потенційних можливостей у реальні результати необхідне поєднання всіх факторів виробництва [2; 4]. Прихильники цього підходу підкреслюють важливість не лише наявності ресурсів, але й ефективності їх використання, що робить його більш прогресивним порівняно з простим ресурсним баченням [5; 6; 7; 14].

Результативний підхід розглядає потенціал як здатність комплексу ресурсів економічної системи виконувати поставлені перед нею завдання та досягати визначених цілей [6; 8; 11; 12; 13]. Потенціал, на думку прихильників цього підходу, це цілісне уявлення про єдність структури і функції об'єкта, вияв їх взаємозв'язку. Чим краще склалася структура об'єкта і чим більше відповідають одне одному його структурні та функціональні елементи, то вищими будуть його потенціал і ефективність [8; 12; 13; 14]. Цей підхід дозволяє оцінювати потенціал підприємства з точки зору ступеня досягнення його стратегічних та тактичних цілей [8; 12; 13].

Динамічний підхід акцентує увагу на здатності підприємства до адаптації, розвитку та трансформації в умовах мінливого зовнішнього середовища [6; 7; 19; 20]. Цей підхід, який активно розвивається в останні роки, розглядає економічний потенціал як динамічну систему, що постійно змінюється під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів [5; 6; 17; 20]. Він інтегрує елементи попередніх підходів, додаючи до них часову перспективу та акцент на інноваційності, гнучкості та адаптивності як ключових властивостях сучасного економічного потенціалу [6; 7; 19].



Рис. 1.1. Наукові підходи до трактування економічного потенціалу підприємства*

*Джерело: узагальнено автором за [2; 4; 5; 6; 7; 8; 11; 12; 13; 14; 17; 18; 19; 20].

Розвиток теорії економічного потенціалу відбувався не ізольовано, а у тісному зв'язку з провідними зарубіжними концепціями стратегічного управління та теорії фірми. Нами проаналізовано ключові зарубіжні теоретичні підходи, які суттєво вплинули на сучасне розуміння економічного потенціалу підприємства [26; 29; 30; 35].

Ресурсна концепція фірми (Resource-Based View), розроблена Jay Barney (1991), стала основою для розуміння потенціалу підприємства через призму його унікальних ресурсів та здібностей [130; 131; 180]. Barney запропонував критерії VRIN для оцінки стратегічної цінності ресурсів: вони повинні бути цінними (Valuable), рідкісними (Rare), важко імітованими (Inimitable) та незамінними (Non-substitutable) [22; 23]. Ресурси фірми, згідно з цією концепцією, включають фінансові, правові, людські, організаційні, інформаційні та реляційні активи, які є гетерогенними та недосконало мобільними між фірмами [22; 23; 36]. Ця теорія безпосередньо пов'язана з ресурсним підходом до трактування економічного потенціалу, проте додає важливий аспект унікальності та стратегічної цінності ресурсів [22; 36].

Теорія зростання фірми (Theory of the Growth of the Firm) Edith Penrose (1959) заклала фундаментальні основи для розуміння потенціалу підприємства як динамічної категорії [172; 173]. Penrose стверджувала, що зростання фірми залежить від досвіду менеджменту, знань про внутрішні ресурси та потенціалу їх використання в різних комбінаціях [172; 173]. Згідно з її теорією, ресурси фірми є специфічними та не повністю мобільними, а організаційне навчання та розвиток управлінських здібностей визначають межі зростання підприємства [172; 173]. Penrose розглядала фірму не як статичну структуру, а як динамічну систему, здатну до безперервного навчання та адаптації, що цілком відповідає сучасному розумінню економічного потенціалу [172; 173].

Концепція динамічних здатностей (Dynamic Capabilities), розроблена David Teece разом з Gary Pisano та Amy Shuen, визначає динамічні здатності як здатність фірми інтегрувати, будувати та реконфігурувати внутрішні та зовнішні компетенції для адаптації до швидко змінюваного середовища [183; 184; 185]. Teece виділяє три ключові динамічні здатності: розпізнавання можливостей та загроз (sensing), використання можливостей (seizing) та трансформацію активів підприємства (transforming) [37; 38; 39]. Важливою складовою цієї концепції є поняття коспеціалізації активів – унікальної цінності ресурсів у комбінації, яка створює синергетичний ефект [183; 184]. Концепція динамічних здатностей безпосередньо корелює з динамічним підходом до економічного потенціалу та підкреслює важливість не лише наявності ресурсів, але й здатності підприємства їх ефективно оркеструвати (asset orchestration) [183; 184; 185].

Теорія ключових компетенцій (Core Competence) С.К. Prahalad та Gary Hamel розглядає ключові компетенції як колективне навчання в організації, особливо в частині координації різноманітних виробничих навичок та інтеграції множинних потоків технологій [176; 177]. Автори використовують метафору дерева: корені символізують ключові компетенції, стовбур – основні продукти, а гілки – окремі бізнес-одиниці [176; 177]. Ключові компетенції характеризуються комунікацією, залученістю працівників та глибокою

відданістю роботі через організаційні межі [176; 177]. Ця концепція підкреслює, що економічний потенціал підприємства не є простою сумою його частин, а являє собою унікальну комбінацію знань, навичок та здібностей, які важко імітувати конкурентам [176; 177].

Концепція знань фірми (Knowledge-Based View), розвинута Robert Grant та іншими дослідниками, розглядає знання як найважливіший стратегічний ресурс фірми [142; 143]. Grant визначає фірму як інститут інтеграції знань, основним завданням якого є координація спеціалізованих знань працівників через різноманітні механізми [142; 143]. Автор розрізняє явне (explicit) та неявне (tacit) знання за класифікацією Полані, підкреслюючи, що неявне знання є особливо цінним, оскільки його важко кодифікувати та передати [142; 143]. Організаційні здатності базуються на інтеграції та координації різних типів знань, що робить знання ключовим компонентом економічного потенціалу сучасного підприємства [142; 143].

На основі проведеного аналізу нами систематизовано визначення економічного потенціалу підприємства, запропоновані різними науковцями. Результати систематизації представлено у таблиці 1.1, яка відображає еволюцію та різноманітність підходів до трактування цього поняття.

Таблиця 1.1

Систематизація визначень економічного потенціалу підприємства*

Автор(и)	Рік	Визначення	Підхід
1	2	3	4
Воблій К.Г.	1924	Потенціал виробничих сил – потенційна можливість країни виробляти матеріальні блага для задоволення потреб населення	Результативний
Вейц В.	1927	Потенційні виробничі сили – не тільки матеріальні елементи, а також матеріальні умови, за яких здійснюється виробничий процес	Системно-функціональний
Penrose E.	1959	Потенціал зростання фірми залежить від досвіду менеджменту, знань про ресурси та можливостей їх використання в різних комбінаціях	Динамічний

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
Prahalad C.K., Hamel G.	1990	Ключові компетенції – колективне навчання в організації, координація виробничих навичок та інтеграція технологій	Системно-функціональний
Barney J.	1991	Потенціал конкурентної переваги базується на ресурсах, що є цінними, рідкісними, важко імітованими та незамінними	Ресурсний
Grant R.	1996	Потенціал фірми визначається здатністю інтегрувати спеціалізовані знання працівників	Системно-функціональний
Teece D., Pisano G., Shuen A.	1997	Динамічні здатності – здатність інтегрувати, будувати та реконфігурувати компетенції для адаптації до змінного середовища	Динамічний
Репіна І.М.	1998	Підприємницький потенціал – сукупність ресурсів, навичок та можливостей персоналу для виробництва, отримання прибутку та забезпечення розвитку	Ресурсний
Олексюк О.І.	2001	Потенціал – максимально можлива сукупність альтернатив якісного розвитку соціально-економічної системи підприємства з урахуванням обмежень	Результативний
Лапін Є.В.	2002	Економічний потенціал – здатність створювати максимальний обсяг матеріальних благ з урахуванням ресурсних обмежень та підприємницьких здібностей персоналу	Результативний
Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І.	2004	Економічний потенціал – система об'єктних (виробничий, інноваційний, маркетинговий) та суб'єктних (кадрові, управлінські) складових	Системно-функціональний
Краснокутська Н.С.	2005	Потенціал підприємства – комплекс можливостей для ефективного функціонування та забезпечення конкурентоспроможності	Результативний
Воронкова Т.Є., Вовкодав А.Ю.	2020	Виробничий потенціал характеризується цілісністю, здатністю до взаємозамінності елементів, гнучкістю та адаптивністю	Динамічний
Балахонова О.В.	2021	Економічний потенціал – система фінансового, кадрового та науково-технологічного потенціалів у їх взаємодії з потенціалами ринків та конкурентів	Системно-функціональний
Проблеми економіки (колектив авторів)	2024	Економічний потенціал – складна, динамічна система ресурсів з часовими характеристиками: ресурсна складова (минуле), поточний потенціал (теперішнє), стратегічний потенціал (майбутнє)	Динамічний

* Джерело: систематизовано автором на основі [4; 30; 31; 15; 44; 62; 66; 113; 130; 131; 143; 142; 173; 172; 177; 176; 184; 183]

Як впливає з таблиці 1.1, еволюція поглядів на економічний потенціал підприємства відбувалася від простого ресурсного розуміння до комплексного системного та динамічного трактування. Сучасні визначення інтегрують різні аспекти: ресурсну базу, здатності до ефективного використання ресурсів, адаптивність до змін зовнішнього середовища та орієнтацію на стратегічний розвиток [44; 45; 110].

Нами досліджено та узагальнено ключові критерії та властивості економічного потенціалу, які дозволяють повніше розкрити його сутність та особливості. Результати дослідження показують, що сутнісні особливості економічного потенціалу найбільш повно виявляються через систему його властивостей [45; 67; 68; 69; 110].

Динамічність економічного потенціалу відображає його здатність змінюватися в часі під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів [43; 44; 45; 110; 111]. Ця властивість підкреслює, що потенціал не є статичною величиною, а постійно еволюціонує відповідно до змін у ресурсній базі підприємства, його організаційних здатностях та умовах зовнішнього середовища [44; 110; 111]. В умовах сучасної української економіки, яка демонструє значну волатильність, динамічність економічного потенціалу набуває особливого значення [133; 134; 185; 186; 187].

Гнучкість характеризує здатність економічного потенціалу швидко реагувати на зміни ринкових умов та адаптувати структуру і спрямованість використання ресурсів [3; 7; 19]. Ця властивість тісно пов'язана з концепцією динамічних здатностей Теесе і відображає можливість підприємства реконфігурувати свої активи та компетенції відповідно до нових викликів [37; 38]. Дослідження UNDP показують, що українські підприємства в 2024-2025 роках продемонстрували високу гнучкість, адаптуючись до нових умов функціонування.

Адаптивність відображає здатність економічного потенціалу не лише реагувати на зміни, але й передбачати їх та проактивно пристосовуватися до нових умов [6; 7; 19; 20]. На відміну від гнучкості, яка є реактивною

властивістю, адаптивність має превентивний характер і пов'язана зі стратегічним баченням розвитку підприємства [19; 20]. У контексті зарубіжних теорій адаптивність корелює з першою динамічною здатністю за Teece – sensing (розпізнавання можливостей та загроз) [37; 38].

Інноваційність характеризує орієнтованість економічного потенціалу на впровадження нових технологій, продуктів, методів організації виробництва та управління [43; 45; 108; 110]. Ця властивість є критично важливою для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства [7; 19]. Інноваційність тісно пов'язана з концепцією Penrose про організаційне навчання та розвиток нових здібностей фірми [173; 172].

Інтегрованість відображає ступінь узгодженості та взаємодії різних складових економічного потенціалу підприємства [6; 7; 19]. Ця властивість підкреслює, що економічний потенціал є не простою сумою окремих потенціалів (виробничого, фінансового, кадрового тощо), а їх синергетичною єдністю [6; 7; 19]. Концепція інтегрованості перегукується з ідеями Grant про фірму як інститут інтеграції знань [27; 28].

Спрямованість на досягнення мети означає, що економічний потенціал завжди орієнтований на реалізацію конкретних стратегічних та тактичних цілей підприємства [7; 8; 12; 13; 19]. Ця властивість відображає цілеспрямований характер використання наявних ресурсів та здібностей для досягнення бажаного результату [8; 12; 13].

Складність економічного потенціалу визначається багатовимірністю та багаторівневістю його структури, наявністю численних взаємозв'язків між складовими елементами [6; 7; 19]. Складність робить економічний потенціал важко імітованим конкурентами, що узгоджується з критерієм неімітованості (Inimitability) у концепції VRIN Barney [130; 131].

Синергічність відображає ефект взаємодії складових економічного потенціалу, коли сукупний результат перевищує просту суму індивідуальних

внесків окремих елементів [5; 7; 8; 18; 19]. Синергічність є ключовою властивістю, яка забезпечує створення унікальної конкурентної переваги підприємства [7; 8; 19]. Це поняття корелює з концепцією коспеціалізації активів Теесе, де комбінація ресурсів створює більшу цінність, ніж їх окреме використання [184; 183].

Нами узагальнено критерії оцінки економічного потенціалу підприємства, які дозволяють здійснювати його кількісну та якісну діагностику. Ці критерії включають як традиційні фінансово-економічні показники (чистий прибуток, рентабельність, ринкова вартість підприємства), так і сучасні індикатори (динамічні здатності, інноваційність, адаптивність) [7; 8; 11; 12; 13]. Важливим критерієм є відповідність параметрів VRIN (цінність, рідкісність, неімітованість, незамінність) для ключових ресурсів та здібностей підприємства [130; 131].

На основі проведеного дослідження нами обґрунтовано структуру економічного потенціалу підприємства, яка інтегрує часові характеристики та функціональні складові. Ця структура відображає комплексний характер економічного потенціалу та враховує як українські, так і зарубіжні теоретичні напрацювання [4; 43; 44; 45; 106; 107; 108; 110; 113].

З позиції часових характеристик економічний потенціал підприємства включає три взаємопов'язані складові:

Ресурсна складова (накопичений потенціал) відображає результати минулої діяльності підприємства та містить всі накопичені ресурси: матеріальні (основні засоби, обладнання, запаси), фінансові (власний та позиковий капітал), людські (чисельність та кваліфікація персоналу), інтелектуальні (патенти, ноу-хау, бренди) та інформаційні ресурси [6; 15; 16; 21]. Ця складова є фундаментом, на якому базується весь економічний потенціал підприємства. Концептуально ресурсна складова корелює з

ресурсною концепцією Barney та теорією Penrose про специфічні ресурси фірми [22; 23; 31; 32].

Поточний потенціал характеризує здатності підприємства ефективно використовувати накопичені ресурси в процесі поточної діяльності. Він відображає організаційно-управлінські здібності, інноваційні можливості, маркетингову компетентність та операційну ефективність підприємства [5; 6; 15; 21]. Поточний потенціал визначає, наскільки успішно підприємство трансформує наявні ресурси в конкретні результати – продукцію, послуги, прибуток. Ця складова узгоджується з концепцією Grant про інтеграцію знань та концепцією ключових компетенцій Prahalad і Hamel [143; 142; 177; 176].

Стратегічний потенціал відображає можливості підприємства забезпечувати сталий довгостроковий розвиток. Він включає здатність до стратегічного передбачення, адаптації до змін зовнішнього середовища, інноваційного оновлення продуктів та процесів, розвитку нових компетенцій [6; 19; 20]. Стратегічний потенціал визначає перспективи зростання та конкурентоспроможності підприємства в майбутньому [6; 19]. Концептуально він найбільш повно відповідає теорії динамічних здатностей Teece та його послідовників [184; 183; 188].

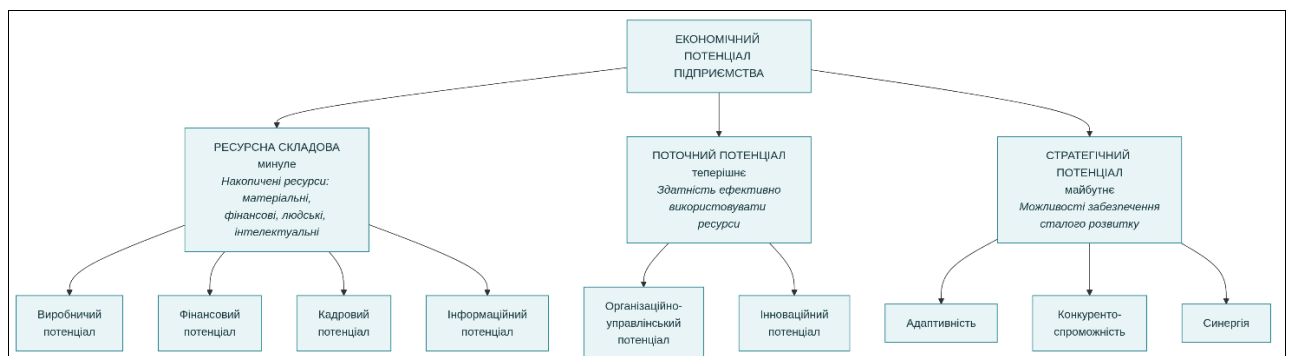


Рис. 1.2. Структура економічного потенціалу підприємства за часовими характеристиками*

* Джерело: узагальнено автором за [4; 43; 44; 106; 130; 131; 143; 142; 184; 183; 188]

З позиції функціональних складових економічний потенціал підприємства включає сім взаємопов'язаних елементів, які формують цілісну систему.

Виробничий потенціал характеризує здатність підприємства виробляти певний обсяг продукції заданої якості з використанням наявних виробничих потужностей, технологій та організаційних можливостей [2; 3; 4; 7; 35]. Він включає основні виробничі фонди, технологічне обладнання, виробничі площі, технології та організацію виробничого процесу [3; 16; 21]. Виробничий потенціал є матеріальною основою економічного потенціалу промислового підприємства [3; 7; 35].

Фінансовий потенціал відображає фінансові можливості підприємства щодо забезпечення поточної діяльності та стратегічного розвитку [1; 8; 14; 16; 21]. Він визначається обсягом, структурою та ефективністю використання фінансових ресурсів, включаючи власний капітал, позикові кошти, інвестиційні можливості, платоспроможність та ліквідність [1; 8; 14; 16]. Фінансовий потенціал забезпечує можливість реалізації всіх інших складових економічного потенціалу [1; 14].

Кадровий (трудоий) потенціал включає кількісні та якісні характеристики персоналу підприємства: чисельність, професійно-кваліфікаційний склад, досвід, творчі здібності, мотивацію та лояльність працівників [1; 5; 14; 15; 16; 21]. Кадровий потенціал є ключовим чинником реалізації всіх інших складових економічного потенціалу, оскільки саме люди приводять в дію всі інші ресурси [1; 5; 15; 21]. У сучасних умовах значення кадрового потенціалу зростає, що узгоджується з концепцією знань Grant та ідеями Penrose про важливість управлінського досвіду [143; 142; 173; 172].

Інноваційний потенціал характеризує здатність підприємства до розробки та впровадження інновацій у продуктах, технологіях, організації

виробництва та управління [5; 14; 15; 16; 17; 21]. Він включає науково-технічні розробки, дослідницьку інфраструктуру, інноваційну активність персоналу, здатність до організаційного навчання [5; 15; 16; 17; 21]. Інноваційний потенціал є критично важливим для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства [7; 17; 19].

Інформаційний потенціал відображає можливості підприємства щодо збору, обробки, зберігання та використання інформації для прийняття управлінських рішень [43; 105; 106; 107; 113]. Він включає інформаційні системи та технології, бази даних, комунікаційні мережі, здатність до аналітичної обробки інформації [5; 14; 15; 16]. В епоху цифрової трансформації значення інформаційного потенціалу стрімко зростає [5; 14; 15].

Маркетинговий потенціал характеризує можливості підприємства щодо дослідження ринків, формування попиту, просування продукції, побудови довгострокових відносин з клієнтами та партнерами [8; 14; 16; 21]. Він включає маркетингові компетенції персоналу, бренд підприємства, клієнтську базу, канали збуту, репутацію на ринку [8; 14; 16; 21]. Маркетинговий потенціал забезпечує ефективну реалізацію створеної підприємством продукції на ринку [14; 16; 21].

Організаційно-управлінський потенціал відображає ефективність системи управління підприємством, організаційної структури, бізнес-процесів, корпоративної культури [5; 14; 15; 16; 21]. Він включає управлінські здібності менеджерів, якість організаційних рутин, ефективність комунікацій, здатність до стратегічного планування та координації діяльності [5; 15; 16; 21]. Організаційно-управлінський потенціал є інтегруючим чинником, який забезпечує ефективну взаємодію всіх інших складових економічного потенціалу [5; 15; 16; 21].

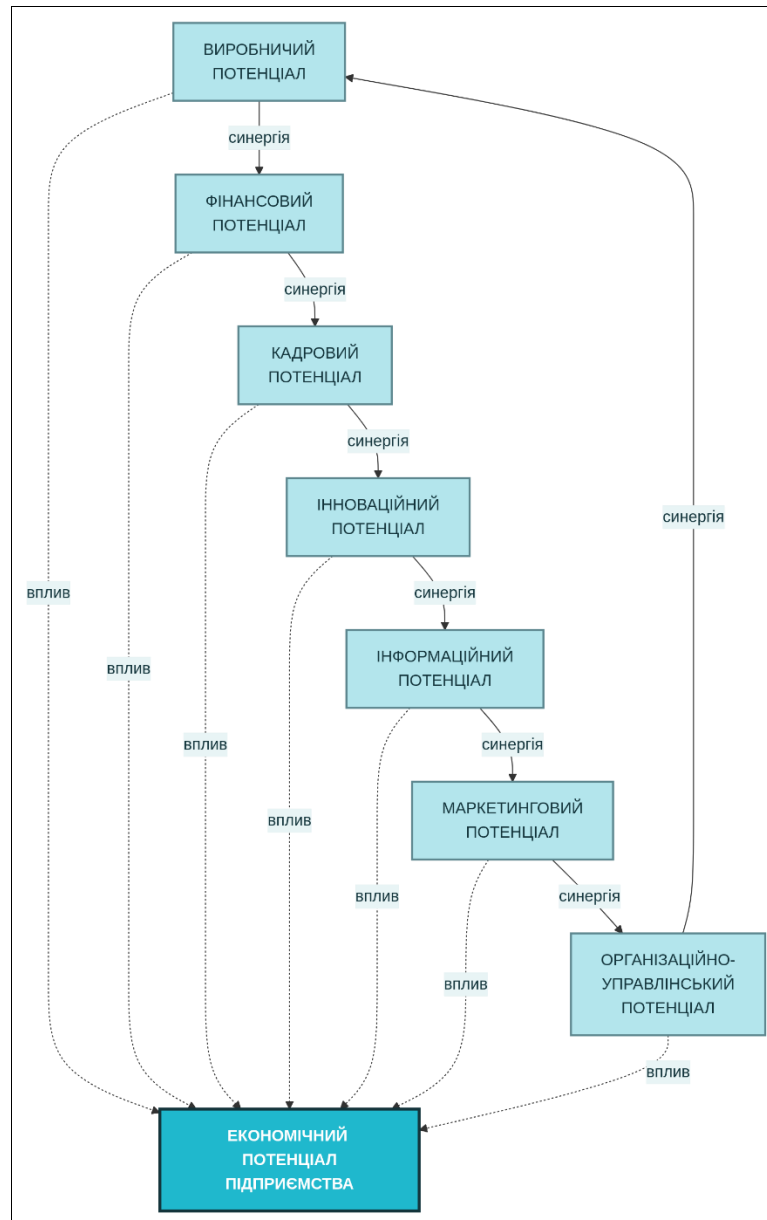


Рис. 1.3. Системна взаємодія складових економічного потенціалу підприємства*

*Джерело: узагальнено автором за [4; 31; 43; 45; 46; 105; 106; 107; 108; 110; 113; 178]

Нами обґрунтовано, що всі зазначені складові економічного потенціалу перебувають у тісному взаємозв'язку та взаємодії, утворюючи цілісну систему. Недостатній розвиток однієї зі складових може обмежувати реалізацію потенціалу підприємства в цілому. Водночас характерною особливістю економічного потенціалу є взаємозамінність його елементів. Наприклад, нестачу виробничих потужностей підприємство може компенсувати

впровадженням інновацій для підвищення ефективності використання наявного обладнання, а нестачу персоналу – посиленням кооперації з іншими підприємствами [3; 6; 14].

На основі проведеного дослідження нами систематизовано фактори, що впливають на формування та розвиток економічного потенціалу підприємства. Ці фактори традиційно поділяються на зовнішні (макро- та мезорівня) та внутрішні (мікрорівня) [5; 19; 21].

Зовнішні фактори макрорівня включають загальноекономічні умови функціонування підприємств, законодавче та регуляторне середовище, макроекономічну стабільність, рівень інфляції, податкову політику, доступність фінансових ресурсів [5; 19; 21]. В умовах України 2024-2025 років особливе значення мають такі фактори, як енергетична безпека, функціонування транспортної інфраструктури, доступ до міжнародних ринків та обсяг міжнародної фінансової підтримки [24; 25; 40; 41; 42]. За даними Національного банку України, у 2025 році Україна очікує отримати 55 млрд доларів США міжнародної допомоги, що є найбільшим показником з початку повномасштабної війни.

Зовнішні фактори мезорівня охоплюють галузеву специфіку, інтенсивність конкуренції, доступність ресурсів, розвиток інфраструктури, наявність кваліфікованої робочої сили в регіоні [5; 19; 21]. Дослідження UNDP (жовтень 2025) виявило чотири регіональні економічні кластери з найвищим потенціалом для відновлення української економіки: агровиробництво та переробка у Вінницькій області, логістика та торгівля в Одеській області, фармацевтика та будівельні матеріали в Київській області, ІТ та високотехнологічні галузі в Харківській області. Ця регіональна диференціація підкреслює важливість мезорівневих факторів для формування економічного потенціалу підприємств.

Внутрішні фактори безпосередньо залежать від підприємства та включають ефективність менеджменту, стратегічне бачення розвитку, організаційну культуру, інноваційну активність, якість персоналу, фінансову

стійкість, технологічний рівень виробництва [5; 19; 21]. Саме внутрішні фактори визначають здатність підприємства ефективно використовувати сприятливі зовнішні можливості та мінімізувати вплив загроз [5; 19; 21]. У сучасних умовах критично важливими внутрішніми факторами є адаптивність підприємства, його здатність до швидкої реорганізації бізнес-процесів та освоєння нових компетенцій [3; 19; 20].

Нами обґрунтовано, що співзалежність зовнішніх та внутрішніх факторів може створювати як позитивні, так і негативні впливи на можливості та обмеження підприємства. Розуміння цих факторів та адаптація до них є ключовим для успішного формування економічного потенціалу підприємства в умовах транспарентності розвиткових процесів. Підприємства повинні бути готові до змін, здатні ефективно реагувати на труднощі та швидко адаптуватися до нових умов [3; 19].

На основі критичного аналізу існуючих підходів, узагальнення українського та зарубіжного теоретичного доробку, а також з урахуванням сучасних тенденцій розвитку економіки нами сформульовано власне бачення сутності економічного потенціалу підприємства.

Нами проаналізовано та систематизовано понад 30 визначень економічного потенціалу, запропонованих українськими та зарубіжними дослідниками [4; 30; 31; 15; 43; 44; 45; 46; 62; 66; 105; 106; 107; 108; 109; 110; 113; 130; 131; 143; 142; 173; 172; 177; 176; 184; 183]. Виявлено, що більшість визначень фокусується на одному або двох аспектах потенціалу (ресурсному, функціональному або результативному), не охоплюючи його комплексної природи [6; 7]. Водночас сучасні реалії вимагають інтегрованого підходу, який би враховував динамічність економічного середовища, важливість адаптивних здатностей та стратегічну орієнтацію підприємства [6; 19; 20].

Нами розроблено визначення, яке інтегрує ключові аспекти різних підходів та враховує часову перспективу, системність, динамічність та стратегічну спрямованість економічного потенціалу.

Економічний потенціал підприємства – це динамічна, інтегрована система накопичених ресурсів (матеріальних, фінансових, людських, інтелектуальних, інформаційних), організаційних здатностей та компетенцій, що формує можливості підприємства для ефективного функціонування в поточному періоді та забезпечення сталого конкурентоспроможного розвитку в довгостроковій перспективі шляхом адаптації до змін зовнішнього середовища, інноваційного оновлення та синергетичної взаємодії всіх складових потенціалу.

Запропоноване визначення має низку особливостей, які відрізняють його від існуючих трактувань:

По-перше, нами підкреслено динамічний характер економічного потенціалу, що узгоджується з концепцією динамічних здатностей Теесе та відображає нестатичну природу потенціалу в умовах мінливого зовнішнього середовища. Економічний потенціал не є застиглою величиною – він постійно змінюється під впливом як внутрішніх процесів розвитку підприємства, так і зовнішніх факторів.

По-друге, визначення включає інтегрований підхід, який розглядає економічний потенціал як систему, що поєднує ресурси, здатності та компетенції. Це узгоджується з ресурсною концепцією Barney, теорією Penrose та концепцією ключових компетенцій Prahalad і Hamel. Нами обґрунтовано, що економічний потенціал не зводиться лише до наявних ресурсів, а включає також здатність підприємства ефективно їх використовувати та розвивати нові компетенції.

По-третє, запропоноване визначення враховує часову перспективу економічного потенціалу, виділяючи можливості для поточного функціонування та довгострокового розвитку. Така часова диференціація відповідає сучасному розумінню економічного потенціалу як трирівневої системи: ресурсна складова (минуле), поточний потенціал (теперішнє) та стратегічний потенціал (майбутнє).

По-четверте, нами акцентовано на адаптивності як ключовій характеристиці економічного потенціалу в сучасних умовах. Здатність до адаптації відображає першу динамічну здатність за Teece (sensing – розпізнавання можливостей та загроз) та є критично важливою для виживання і розвитку підприємства в умовах високої невизначеності. Українська економіка 2024-2025 років демонструє, що саме адаптивність стала ключовим фактором, який дозволив підприємствам зберегти функціонування та навіть забезпечити зростання в складних умовах.

По-п'яте, визначення підкреслює інноваційну компоненту економічного потенціалу, яка забезпечує оновлення продуктів, процесів та компетенцій підприємства. Інноваційність узгоджується з ідеями Penrose про організаційне навчання та розвиток нових здібностей фірми.

По-шосте, нами виділено синергетичну взаємодію складових потенціалу як джерело створення унікальної конкурентної переваги. Синергія відображає концепцію коспеціалізації активів Teece, де комбінація ресурсів створює більшу цінність, ніж їх окреме використання. Саме синергетичний ефект робить економічний потенціал підприємства унікальним та важко імітованим конкурентами, що відповідає критеріям VRIN у концепції Barney.

Запропоноване визначення економічного потенціалу відображає наукову новизну дослідження та синтезує найкращі елементи різних теоретичних підходів – української школи дослідження потенціалу підприємства (Федонін, Репіна, Олексюк, Краснокутська, Лапін) та провідних зарубіжних концепцій (ресурсна концепція Barney, теорія зростання фірми Penrose, динамічні здатності Teece, ключові компетенції Prahalad і Hamel, концепція знань Grant).

Однак поняття економічного потенціалу залишиться абстрактною категорією без конкретизації його структури та складових елементів. Запропоноване нами розуміння економічного потенціалу як динамічної, інтегрованої системи неминуче ставить питання про те, які саме ресурси,

здатності та компетенції формують цю систему. Кожна з компонент потенціалу має специфічні характеристики, нормативи розвитку та внески у кінцеву результативність підприємства. Тому для переходу від теоретичного розуміння до практичного застосування цього концепту необхідно деталізувати склад базових елементів економічного потенціалу.

Таким чином, наступний крок нашого дослідження повинен бути спрямований на типологізацію та систематизацію компонент економічного потенціалу. Це передбачає не лише перелік складових елементів, але й визначення їх класифікаційних ознак, структурних взаємозв'язків та специфіки їх вияву в контексті розвитку конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Визначення складу базових елементів економічного потенціалу підприємства

У попередньому підрозділі нами обґрунтовано, що економічний потенціал підприємства являє собою динамічну, інтегровану систему накопичених ресурсів, організаційних здатностей та компетенцій, яка забезпечує поточне функціонування та довгостроковий конкурентоспроможний розвиток суб'єкта господарювання. Запропоноване авторське трактування розглядає економічний потенціал як складний, синергетичний феномен, проте залишає відкритим принципово важливе питання: які саме конкретні елементи формують цю систему, як вони взаємодіють між собою та яким чином забезпечується їх цілісність?

Відповідь на це питання є ключовою для переходу від абстрактного теоретичного опису до операціоналізації концепції економічного потенціалу – тобто до здатності вимірювати окремі його елементи, управляти ними та

цілеспрямовано розвивати. Визначення складу базових елементів є необхідною умовою побудови механізму розвитку економічного потенціалу, оскільки без розуміння структурних одиниць системи неможливо ні діагностувати її стан, ні проектувати управлінські впливи для її вдосконалення [6; 15; 123].

Нами досліджено підходи вітчизняних та зарубіжних науковців до класифікації і структуризації елементів економічного потенціалу підприємства. Аналіз наукових праць дозволяє констатувати: в літературі не існує єдиної загальноприйнятої класифікації складових економічного потенціалу – дослідники по-різному визначають перелік, ієрархію та взаємозалежності його елементів залежно від теоретичних позицій, галузевої специфіки та цілей дослідження [6; 7; 10; 123].

Питання структуризації елементів економічного потенціалу має не лише теоретичне, а й принципово практичне значення. Розуміння складу та ієрархії базових елементів є вихідним пунктом для вирішення трьох ключових управлінських завдань. По-перше, діагностики наявного рівня розвитку потенціалу підприємства – ідентифікації «слабких місць» у системі, що обмежують досягнення стратегічних цілей. По-друге, цілеспрямованого формування потенціалу шляхом інвестиційних рішень щодо розвитку пріоритетних елементів відповідно до обраної конкурентної стратегії. По-третє, побудови механізму розвитку економічного потенціалу – системи управлінських інструментів, методів та важелів, що забезпечують нарощування і ефективне використання потенціалу в динамічному зовнішньому середовищі [6; 14; 123].

Нами досліджено міжнародний досвід структуризації елементів економічного потенціалу підприємства. У практиці стратегічного управління провідних транснаціональних корпорацій склалися дві основні традиції

підходу до ідентифікації елементів потенціалу. Перша – ресурсно-орієнтована (характерна для американської та британської управлінської школи) – акцентує на виявленні та оцінці стратегічно цінних ресурсів і здатностей за критеріями VRIN, розробленими J. Barney [132]. Друга – компетентнісно-орієнтована (притаманна німецькій та скандинавській школі) – наголошує на розвитку ключових компетенцій як основи стійкої конкурентоспроможності [27; 149; 185]. В українській практиці корпоративного управління елементи обох традицій знаходять своє відображення у системах управління потенціалом підприємств, проте їх інтеграція залишається недостатньою, що підтверджує актуальність розробки комплексного підходу [79; 81; 107].

Важливою методологічною передумовою для визначення складу базових елементів є встановлення критеріїв, за якими певна складова підприємства відноситься до його «базових елементів». Нами запропоновано три таких критерії. Перший – критерій системності: елемент повинен бути структурно відокремленим, мати визначені межі та не зводитися до комбінації інших елементів. Другий – критерій функціональності: елемент має виконувати специфічну, незамінну функцію у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, що відрізняє його від решти елементів. Третій – критерій операціоналізованості: елемент повинен допускати вимірювання, хоча б у відносних показниках, що забезпечує можливість управлінської діагностики та цілеспрямованого розвитку [79; 181]. Саме відповідність цим трьом критеріям дозволяє відрізнити «базові елементи» від другорядних складових або похідних характеристик економічного потенціалу.

Нами проаналізовано та систематизовано наукові погляди провідних дослідників на склад базових елементів економічного потенціалу підприємства. Результати систематизації представлено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Систематизація наукових поглядів на склад базових елементів економічного потенціалу підприємства*

Автор(и)	Рік	Запропоновані елементи (складові) ЕП	К-ть	Принцип класифікації
Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. [15]	2004	Виробничий, кадровий, фінансовий, маркетинговий, інноваційний потенціали + управлінська складова	6	Функціонально-об'єктний
Краснокутська Н.С. [6]	2005	Виробничий, трудовий, фінансовий, маркетинговий, управлінський, інноваційний потенціали	6	Функціональний
Лапін Є.В. [7]	2002	Техніко-технологічний, виробничий, кадровий, фінансово-економічний, інноваційний, маркетинговий потенціали	6	Ресурсно-функціональний
Тищенко О.М., Кизим Н.О. [14]	2011	Майновий, фінансовий, виробничий, кадровий, управлінський, інноваційний, маркетинговий, екологічний потенціали	8	Розширений функціональний
Балахонова О.В. [1]	2021	Фінансовий, кадровий, науково-технологічний, маркетинговий потенціали	4	Ресурсний
Олексюк О.І. [10]	2018	Виробничий, фінансовий, кадровий, інноваційний, організаційний потенціали як взаємопов'язана система	5	Системний
Онищенко В.О. [11]	2023	Виробничий, фінансовий, трудовий, інноваційний, цифровий, організаційно-управлінський потенціали	6	Функціонально-трансформаційний
Ціпуринда В.С. [18]	2023	Виробничий, фінансовий, кадровий, інноваційний, інформаційно-цифровий, маркетинговий, організаційний потенціали	7	Цифровий підхід
Collis D.J., Montgomery C.A. [23]	1995	Фізичні активи, нематеріальні активи, організаційні здатності, репутація, мережі	5	Стратегічно-ресурсний
Teese D.J., Pisano G., Shuen A. [29]	1997	Технологічні компетенції, організаційний потенціал, ринкові позиції, динамічні здатності	4	Динамічний
Hamel G., Prahalad C.K. [25]	1994	Ключові компетенції, стратегічна архітектура, ресурси, маркетинговий потенціал	4	Компетентнісний
Amit R., Schoemaker P.J.H. [21]	1993	Стратегічні активи, ресурси, здатності як базові одиниці конкурентної переваги	3	Стратегічно-активний

*Джерело: систематизовано автором за [5; 67; 79; 81; 107; 117; 129;

135; 149]

Як свідчить таблиця 1.2, більшість дослідників виділяють від чотирьох до восьми базових елементів, при цьому наявна значна конвергенція навколо ключових складових: практично всі автори вказують на виробничий, фінансовий, кадровий та інноваційний потенціали як на обов'язкові елементи [6; 7; 14; 15]. Дискусійними залишаються питання включення до переліку маркетингового, інформаційного та організаційно-управлінського потенціалів як окремих елементів, а не похідних від базових [1; 11; 18]. Важливою тенденцією сучасних досліджень є виділення цифрового та інформаційного потенціалів як самостійних елементів в умовах цифрової трансформації економіки [18; 11].

Узагальнено, що в сучасних умовах перелік базових елементів розширюється у бік нематеріальних складових – інтелектуального, репутаційного, цифрового потенціалів – що відображає зміщення центру конкурентних переваг від матеріальних активів до знань та компетенцій [18; 23; 24; 29].

Виробничий потенціал традиційно розглядається як матеріально-технічна основа економічного потенціалу підприємства [2; 4; 7]. Нами проаналізовано підходи науковців до визначення виробничого потенціалу та встановлено, що його структура охоплює три взаємопов'язані групи елементів: засоби виробництва (основні фонди, виробниче обладнання, виробничі площі), технологічний базис (технологічні процеси, методи організації виробництва, рівень автоматизації) та виробничу інфраструктуру (логістична система, системи постачання та збуту) [2; 7; 13].

За визначенням Т.Є. Воронкової та А.Ю. Вовкодав [32], виробничий потенціал характеризується чотирма специфічними властивостями: цілісністю (елементи функціонують не ізольовано, а як взаємопов'язана система), взаємозамінністю (дефіцит одних ресурсів може компенсуватися більш ефективним використанням інших), гнучкістю (здатністю адаптуватися до зміни обсягів та структури виробничих завдань) та прогресивністю (орієнтованістю на впровадження нових технологій і методів організації

праці). Є.В. Лапін [67] підкреслює, що виробничий потенціал визначається не лише наявністю матеріально-технічних ресурсів, а й ефективністю їх використання, тобто є функцією як обсягу виробничих потужностей, так і рівня їх завантаженості.

Нами оцінено, що виробничий потенціал виконує роль матеріально-технічного фундаменту в структурі економічного потенціалу підприємства, від якого залежить здатність реалізовувати будь-які інші складові свого потенціалу: без достатніх виробничих потужностей жоден маркетинговий, інноваційний чи управлінський потенціал не може бути ефективно реалізованим [2; 7; 15].

Фінансовий потенціал є сукупністю фінансових ресурсів та фінансових можливостей підприємства, що визначають його здатність фінансувати поточну операційну діяльність та реалізовувати програми стратегічного розвитку [5; 15]. Нами проаналізовано, що у науковій літературі фінансовий потенціал трактується принаймні у трьох вимірах. По-перше, у статичному вимірі він характеризує обсяг та структуру фінансових ресурсів на певну дату: величину власного капіталу, рівень ліквідних активів, обсяг кредитних лімітів, можливості залучення зовнішніх інвестицій [5; 13]. По-друге, у динамічному вимірі фінансовий потенціал відображає грошові потоки підприємства, інтенсивність їх генерування та ефективність перерозподілу між напрямками діяльності [5; 13]. По-третє, у стратегічному вимірі він характеризує фінансові можливості підприємства щодо реалізації масштабних проектів розвитку: придбання нових активів, фінансування НДДКР, виходу на нові ринки [5; 7].

І.О. Клімова [60] розробила методику оцінювання фінансового потенціалу, яка охоплює чотири групи показників: показники фінансової стійкості (коефіцієнти автономії, фінансового левериджу), показники ліквідності та платоспроможності, показники ефективності використання капіталу (рентабельність активів і власного капіталу) та показники ринкової вартості підприємства. Запропонована методика дозволяє здійснити

комплексну кількісну діагностику фінансового потенціалу, що є важливим для практики управлінського аналізу.

Нами обґрунтовано, що фінансовий потенціал виконує роль «ресурсної платформи», яка забезпечує матеріальну основу для розвитку всіх інших складових економічного потенціалу підприємства. Недостатній рівень фінансового потенціалу створює ресурсні обмеження, що стримують розвиток виробничого, інноваційного та кадрового потенціалів. Водночас надмірна концентрація фінансових ресурсів без їх ефективного використання призводить до «заморожування» потенціалу та втрати конкурентних позицій [5; 14; 15].

Кадровий потенціал посідає особливе місце в структурі економічного потенціалу підприємства, оскільки саме люди є носіями всіх інших видів потенціалів та рушійною силою їх реалізації [9; 12; 20]. Нами проаналізовано підходи до структуризації кадрового потенціалу і виявлено, що він є багатовимірною категорією, яка охоплює щонайменше чотири групи характеристик персоналу: кількісні (чисельність, вікова структура, плинність кадрів); якісні (рівень освіти, кваліфікація, досвід, здатність до навчання); мотиваційні (лояльність, зацікавленість у результатах, схильність до ініціативи); соціально-психологічні (командна згуртованість, організаційна культура, здатність до ефективної комунікації) [9; 12; 20].

І.М. Рєпіна [100] ще у 1998 р. підкреслювала, що підприємницький потенціал персоналу – здатність до ініціативи, ризику та підприємницького мислення – є особливо важливою, але часто недооціненою складовою кадрового потенціалу підприємства. О.Л. Михайлюк [77] розвинула цей погляд, запропонувавши виділяти «потенціал розвитку» персоналу як окрему підсистему – здатність до організаційного навчання, набуття нових компетенцій, адаптації до технологічних змін. Нами розглянуто, що в умовах воєнного стану в Україні та масштабних міграційних процесів кадровий потенціал підприємств зазнає значних випробувань, а його відтворення і розвиток набувають стратегічного значення [11; 20].

Інноваційний потенціал характеризує здатність підприємства до систематичного впровадження нових продуктів, технологій, методів організації виробництва та моделей управління [17; 15]. Нами досліджено, що він є найбільш динамічним елементом економічного потенціалу підприємства, оскільки визначає не лише поточні конкурентні можливості, а й здатність підприємства до стратегічного випередження конкурентів у майбутньому [17; 25].

В.А. Харченко [116] структурує інноваційний потенціал за трьома рівнями: операційний (здатність до поступових, інкрементних інновацій у виробничих процесах), тактичний (здатність до розробки нових продуктів та освоєння нових ринків) та стратегічний (здатність до радикальних, проривних інновацій, що змінюють правила конкуренції в галузі). Такий підхід узгоджується з концепцією динамічних здатностей Теесе [183], де здатність до трансформації активів підприємства відповідає стратегічному рівню інноваційного потенціалу. Нами систематизовано, що інноваційний потенціал виявляється не лише у безпосередній інноваційній активності, а й у здатності до «абсорбції» зовнішніх знань – засвоєння та використання результатів досліджень, технологій та управлінських практик, розроблених за межами підприємства [17; 25; 27].

Інформаційний потенціал підприємства – порівняно новий елемент у структурі економічного потенціалу, що здобув статус самостійної складової переважно в умовах четвертої промислової революції та масштабної цифровізації бізнесу [18]. Нами проаналізовано, що в більшості класичних концепцій (Федонін та ін. [113], Краснокутська [62]) інформаційний потенціал не виділявся як окремий елемент, розглядаючись як допоміжна функція управлінського потенціалу.

В.С. Ціпуринда [117] обґрунтувала необхідність виділення інформаційно-цифрового потенціалу як самостійного базового елементу, що включає: інформаційну інфраструктуру (системи ERP, CRM, BI, хмарні обчислення), здатність до збору та аналітичної обробки великих масивів даних

(Big Data аналітика), кібербезпекові компетенції підприємства та цифрові компетенції персоналу. Нами оцінено цей підхід як такий, що відображає об'єктивні тенденції розвитку сучасної економіки, де інформація стає стратегічним ресурсом, здатним забезпечувати конкурентні переваги нарівні з матеріальними активами [18; 24]. Водночас нами висловлюється обґрунтована думка, що інформаційний потенціал доцільно трактувати ширше, ніж просто як технологічну інфраструктуру – як здатність підприємства перетворювати дані та інформацію на управлінські знання та обґрунтовані стратегічні рішення, що корелює з концепцією знань Grant [144].

Маркетинговий потенціал визначає ринкові можливості підприємства – його здатність дослідити потреби споживачів, сформулювати конкурентоспроможну пропозицію та ефективно реалізувати її на цільових ринках [16; 115]. І.А. Фесенко [115] структурує маркетинговий потенціал за чотирма вимірами: аналітичним (здатність до маркетингових досліджень і прогнозування попиту), продуктовим (здатність до формування конкурентоспроможного продуктового портфеля), комунікаційним (здатність до ефективного позиціонування та просування бренду) та дистрибуційним (здатність до побудови ефективних каналів збуту та логістики доставки).

Нами розглянуто, що маркетинговий потенціал є особливо важливим в умовах переходу від виробничої до ринкової орієнтації бізнесу, коли успіх підприємства визначається не стільки технічними характеристиками продукту, скільки здатністю зрозуміти потреби споживачів та ефективно донести цінність пропозиції до цільової аудиторії [16; 8]. У сучасних умовах маркетинговий потенціал суттєво трансформується під впливом цифровізації: традиційні маркетингові компетенції доповнюються новими – в сфері digital-маркетингу, управління даними про клієнтів, персоналізації та автоматизації маркетингових комунікацій [115; 117].

Організаційно-управлінський потенціал займає особливе місце в структурі економічного потенціалу підприємства, виконуючи системоутворюючу та інтегруючу функцію [19; 8]. Нами досліджено, що ця

складова визначає здатність підприємства ефективно координувати всі інші елементи, забезпечуючи їх цілісну взаємодію та спрямованість на досягнення стратегічних цілей.

Л.С. Шевченко [123] виділяє три рівні організаційно-управлінського потенціалу: стратегічний (якість стратегічного бачення, здатність до довгострокового планування), тактичний (ефективність організаційної структури, якість бізнес-процесів, рівень менеджерської компетентності) та операційний (здатність до оперативного реагування, ефективність систем контролю та координації). М.М. Мартиненко [69] підкреслює, що організаційно-управлінський потенціал є водночас найскладнішим для формалізованого вимірювання та найбільш стійким до копіювання конкурентами елементом економічного потенціалу. Нами обґрунтовано, що він реалізується через систему управлінських рутин – усталених організаційних практик, що визначають порядок прийняття рішень і координацію дій підрозділів [19; 8; 29].

Нами розглянуто та проаналізовано динамічні зміни у складі базових елементів економічного потенціалу підприємства, що відбуваються під впливом четвертої промислової революції та цифрової трансформації бізнесу. Дослідження засвідчують, що в останнє десятиліття відбувається суттєва трансформація відносної ваги окремих елементів: матеріальні елементи (виробничий та фінансовий потенціали) поступово втрачають свою провідну роль на користь нематеріальних – перш за все кадрового, інноваційного та інформаційного потенціалів [11; 18; 23]. Ця тенденція узгоджується з концепцією «knowledge economy» (економіки знань), відповідно до якої знання та компетенції стають головним джерелом доданої вартості та конкурентних переваг у постіндустріальній економіці [24; 27].

Першою ключовою тенденцією є виокремлення цифрового потенціалу як самостійного базового елементу економічного потенціалу підприємства. Нами оцінено, що якщо ще у 2010-х роках інформаційні технології розглядалися переважно як інструментальна підтримка бізнес-процесів, то

сьогодні цифровий потенціал підприємства – здатність до ефективного використання технологій штучного інтелекту, хмарних обчислень, Internet of Things, Big Data аналітики та автоматизації – стає самостійним джерелом конкурентних переваг [11; 18]. В.О. Онищенко [81] обґрунтовує, що підприємства з розвиненим цифровим потенціалом демонструють вищу операційну ефективність та більшу гнучкість реагування на ринкові зміни, що підтверджує доцільність виділення цифрового потенціалу як окремого елементу в сучасних класифікаціях.

Другою ключовою тенденцією є зростання значення репутаційного та ESG-потенціалу підприємства. Нами систематизовано, що в умовах зростаючої уваги інвесторів, споживачів та регуляторів до питань екологічної відповідальності (Environmental), соціальної відповідальності (Social) та якості корпоративного управління (Governance), здатність підприємства відповідати ESG-стандартам стає дедалі вагомішою складовою його економічного потенціалу [23; 29]. D.J. Collis та С.А. Montgomery [135] підкреслюють, що репутаційний капітал підприємства – його авторитет серед стейкхолдерів, довіра споживачів, визнання партнерів – є стратегічним активом, який важко накопичити, але легко втратити. В українських реаліях репутаційний потенціал набуває особливого значення в контексті залучення іноземних інвестицій у повоєнний відновлювальний період.

Третьою тенденцією є зростання ролі партнерського та мережевого потенціалу підприємства – здатності будувати та ефективно використовувати зовнішні зв'язки: стратегічні альянси, участь у кластерах, партнерства з університетами та науковими установами, інтеграція в глобальні ланцюги доданої вартості [25; 30]. В. Wernerfelt [195] вказує, що в умовах платформної економіки ізольований розгляд ресурсів підприємства є недостатнім – конкурентні переваги все більшою мірою визначаються не лише тим, що «знаходиться всередині» підприємства, а й тим, до яких зовнішніх ресурсів та компетенцій підприємство має привілейований доступ через свої партнерські мережі. В умовах смарт-спеціалізації та кластерного розвитку регіональних

економік мережевий потенціал стає критично важливим чинником зростання підприємств, включаючи українські [11; 21].

Нами обґрунтовано, що ці три тенденції не скасовують виділені базові елементи економічного потенціалу, а доповнюють їх: цифровий потенціал є розширенням інформаційного потенціалу в умовах цифрової трансформації; репутаційний та ESG-потенціал є зовнішнім виміром маркетингового та організаційно-управлінського потенціалів; мережевий потенціал є надбудовою, що доповнює всі інші елементи за рахунок зовнішніх ресурсів. Таким чином, запропонована авторська трирівнева модель залишається актуальною, при цьому кожен рівень має потенціал розширення відповідно до специфічних умов та стратегії підприємства [81; 117; 135; 195].



Рис. 1.4. Класифікація базових елементів економічного потенціалу підприємства за функціональними групами*

*Джерело: розроблено автором

Нами проаналізовано наукові погляди щодо характеру взаємозв'язків між виділеними елементами економічного потенціалу та встановлено, що між ними існують три типи взаємодії [6; 10; 79; 123].

Перший тип – взаємодоповнення (комплементарність): кожен елемент підсилює ефективність інших. Наприклад, розвинутий інноваційний потенціал лише тоді трансформується у конкурентну перевагу, коли підприємство має кадровий потенціал, здатний реалізувати інновації, фінансовий потенціал для їх фінансування та організаційно-управлінський потенціал для управління інноваційним процесом [17; 15]. Ця взаємодія відповідає концепції коспеціалізації активів Теесе [185], де саме комбінація взаємодоповнюючих ресурсів та здатностей генерує унікальну цінність.

Для наочної ілюстрації механізму комплементарності між елементами розглянемо конкретний приклад. Розвинутий інноваційний потенціал промислового підприємства може залишатися нереалізованим, якщо: кадровий потенціал не забезпечує достатньої кількості кваліфікованих інженерів та дослідників; фінансовий потенціал не дозволяє фінансувати НДДКР на необхідному рівні; виробничий потенціал не має достатньої технологічної гнучкості для освоєння нових видів продукції; організаційно-управлінський потенціал не забезпечує ефективного управління інноваційними проектами [17; 15; 19]. Отже, максимальна реалізація інноваційного потенціалу досягається лише у разі одночасного розвитку всіх взаємодоповнюючих елементів – підприємство, яке інвестує виключно в один елемент, ігноруючи системний характер економічного потенціалу, не досягне очікуваного ефекту [6; 15; 29].

Другий тип – взаємозамінність: в певних межах дефіцит одного елемента може компенсуватися посиленням іншого. Зокрема, нестача виробничих потужностей може тимчасово компенсуватися аутсорсингом (за рахунок маркетингового та організаційного потенціалів) або підвищенням ефективності використання наявного обладнання через інновації [2; 6].

Краснокутська Н.С. [6] підкреслює, що взаємозамінність не є абсолютною – існує певна мінімальна межа розвитку кожного елемента, нижче якої підприємство не може ефективно функціонувати.

Нами оцінено, що для українських підприємств в умовах воєнного стану та обмежених ресурсів особливого значення набуває взаємозамінність елементів. Практика функціонування підприємств у 2022–2024 роках засвідчила: багато компаній компенсували руйнування виробничих потужностей за рахунок переходу до дистанційної роботи та цифрових форматів взаємодії (нарощування інформаційного потенціалу); укладання субконтракторських угод з іншими підприємствами (активізація мережевого виміру організаційно-управлінського потенціалу); диверсифікації ринків збуту в інші регіони та країни (використання маркетингового потенціалу) [11; 20; 19]. Ці приклади підтверджують, що гнучкість і адаптивність системи економічного потенціалу в умовах кризи значною мірою визначається наявністю механізмів взаємозамінності між елементами.

Третій тип – ієрархічна залежність: деякі елементи виступають «базовими» щодо інших. Зокрема, фінансовий потенціал є ресурсною умовою для розвитку всіх інших елементів, а організаційно-управлінський потенціал є координатором, що забезпечує їх системну взаємодію [5; 8; 19]. Ця ієрархічність не означає, що «базові» елементи є важливішими – вона лише відображає логіку їх функціональних зв'язків [15; 19].

Нами систематизовано кількісні та якісні характеристики кожного базового елемента, що дозволяють здійснювати практичну діагностику економічного потенціалу підприємства. Результати систематизації представлено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Характеристика базових елементів економічного потенціалу підприємства:
склад, показники та взаємозв'язки*

Елемент ЕП	Ключові складові	Показники оцінки	Взаємодія з іншими елементами
Виробничий [32; 54; 67]	Основні фонди, виробничі потужності, технологічна база, організація виробництва	Коефіцієнт використання потужностей, фондівіддача, продуктивність праці, технологічний рівень	Залежить від: Фінансового (інвестиції в оновлення), Кадрового (оператори), Інноваційного (технологій)
Фінансовий [5; 13; 14]	Власний капітал, ліквідні активи, кредитні ресурси, грошові потоки	Рентабельність активів, коефіцієнт автономії, поточна ліквідність, чистий грошовий потік	Забезпечує ресурсну базу для всіх інших елементів; залежить від ефективності Виробничого та Маркетингового
Кадровий [77; 100; 127]	Чисельність, кваліфікація, мотивація, соціальний капітал, потенціал розвитку персоналу	Продуктивність праці, плинність кадрів, рівень освіти, індекс залученості персоналу	Реалізує та розвиває всі інші елементи; тісно пов'язаний з Інноваційним та Орг.-управлінським
Інноваційний [17; 116; 149]	НДДКР, патенти, інноваційна активність, здатність до абсорбції знань	Витрати на R&D, кількість патентів, частка нової продукції в обороті, технологічна інтенсивність	Трансформує Кадровий та Інформаційний в нові продукти; потребує Фінансового забезпечення
Інформаційний [18; 24]	ІТ-інфраструктура, бази даних, аналітичні системи (BI/ERP/CRM), цифрові компетенції	Рівень цифровізації бізнес-процесів, ефективність BI-систем, кіберстійкість, швидкість обробки даних	Підсилює всі інші елементи через якісне інформаційне забезпечення управлінських рішень
Маркетинговий [16; 8]	Бренд, клієнтська база, канали збуту, маркетингові компетенції, репутація на ринку	Частка ринку, індекс NPS, ефективність просування, впізнаваність бренду	Забезпечує реалізацію результатів Виробничого та Інноваційного; залежить від якості Інформаційного
Орг.-управлінський [8; 19]	Структура управління, бізнес-процеси, корпоративна культура, управлінські рутини	Якість стратегічного планування, ефективність структури, швидкість прийняття рішень	Системоутворюючий: координує взаємодію всіх інших елементів; від нього залежить синергія системи

*Джерело: узагальнено автором за [32; 54; 60; 67; 69; 77; 100; 101; 107; 115; 116; 117; 123; 127; 144; 149]

Як свідчать дані таблиці 1.3, кожен елемент економічного потенціалу підприємства характеризується власними складовими та індикаторами оцінки, водночас жоден з них не функціонує ізольовано – всі елементи перебувають у стані динамічної взаємодії. Нами обґрунтовано, що ця взаємодія носить нелінійний характер: взаємодоповнення між елементами може породжувати синергетичні ефекти, коли сукупний потенціал системи перевищує просту суму потенціалів окремих елементів [6; 7; 15; 29].

На основі проведеного аналізу нами досліджено та систематизовано наявні підходи до структуризації економічного потенціалу підприємства, виявлено їх переваги та обмеження, після чого сформовано авторське бачення складу та ієрархії базових елементів.

Нами обґрунтовано, що ключовою вадою більшості існуючих класифікацій є їх «плоска» структура – всі елементи представлені як рівнозначні, без відображення ієрархічних залежностей та ролі кожного елемента в загальній системі [6; 10; 15]. Водночас, як показує аналіз практики управління, різні елементи виконують якісно різні функції у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства [8; 14; 19]. Ця диференціація функцій повинна знаходити відображення у класифікаційній структурі.

Нами розроблено трирівневу ієрархічну модель базових елементів економічного потенціалу підприємства, яка відображає логіку їх функціональних взаємозв'язків та відповідає часовій структурі економічного потенціалу, запропонованій у підрозділі 1.1.

Перший рівень – «Ресурсний фундамент» – охоплює виробничий та фінансовий потенціали. Їх спільна характеристика полягає в тому, що вони є вимірюваними, відображуваними у бухгалтерському та статистичному обліку, та відносно легко ідентифікованими порівняно з елементами наступних рівнів. Нами обґрунтовано, що ці елементи є умовою «виживання» підприємства, але не достатньою умовою його стратегічної конкурентоспроможності.

Другий рівень – «Функціональне ядро» – включає кадровий, інноваційний та інформаційний потенціали. Спільною ознакою цих елементів

є переважно нематеріальна природа та тісний зв'язок зі знаннями, навичками та компетенціями персоналу. Вони відповідають поточному потенціалу в часовій структурі та визначають поточну операційну конкурентоспроможність підприємства. Нами встановлено, що в сучасній інформаційній економіці саме елементи другого рівня стають головним джерелом конкурентних переваг – відповідно до ресурсної концепції Barney [22], ці елементи найбільшою мірою відповідають критеріям VRIN: вони є цінними, рідкісними, важко імітованими та незамінними.

Третій рівень – «Стратегічна надбудова» – включає маркетинговий та організаційно-управлінський потенціали. Маркетинговий потенціал забезпечує зв'язок між внутрішніми ресурсами підприємства та зовнішнім ринком, а організаційно-управлінський – координацію всіх елементів системи та формування довгострокової конкурентної стратегії. Ці елементи відповідають стратегічному потенціалу в часовій структурі та корелюють з динамічними здатностями за Teece [29].

Нами запропоновано розглядати взаємодію між рівнями як висхідну: ресурсний фундамент створює матеріальні умови для функціонування функціонального ядра, функціональне ядро генерує операційні компетенції та результати, які трансформуються у стратегічні конкурентні переваги через стратегічну надбудову. Водночас між рівнями існує і зворотний зв'язок: стратегічні рішення (стратегічна надбудова) визначають напрями інвестицій у розвиток функціонального ядра та ресурсного фундаменту. Системна цілісність трьох рівнів, що забезпечується організаційно-управлінським потенціалом, і генерує синергетичний ефект, в основі якого лежить унікальна комбінація елементів, важко відтворювана конкурентами [15; 19; 29].



Рис. 1.5. Трирівнева модель інтегрованої системи базових елементів економічного потенціалу підприємства*

*Джерело: розроблено автором

Запропонована авторська модель відрізняється від наявних у науковій літературі підходів за кількома ключовими ознаками. По-перше, нами систематизовано базові елементи не як рівнозначний перелік, а як ієрархічно організовану систему, де кожен рівень виконує специфічну функцію у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. По-друге, запропоновано чітке зіставлення функціональних елементів із часовою структурою економічного потенціалу, що забезпечує концептуальну цілісність авторського підходу. По-третє, нами розроблено характеристику взаємозв'язків між рівнями як висхідного процесу зі зворотними зв'язками, що відображає реальну динаміку формування та реалізації економічного потенціалу. По-четверте, у центрі інтегруючої функції поміщено

організаційно-управлінський потенціал – елемент, що забезпечує системну взаємодію всіх рівнів і генерує синергетичний ефект.

Нами запропоновано розглядати синергетичний ефект взаємодії базових елементів як якісний критерій розвинутості економічного потенціалу підприємства: чим більш розвинутою є взаємодія між елементами всіх трьох рівнів, тим вищим є ступінь реалізації сукупного потенціалу. Це положення є принципово важливим для побудови механізму розвитку економічного потенціалу, оскільки визначає, що управлінські зусилля мають бути спрямовані не лише на розвиток окремих елементів, але й на удосконалення їх системної взаємодії.

Нами оцінено запропоновану класифікацію з позиції практичної застосовності. Трирівнева структура дозволяє: по-перше, здійснювати діагностику економічного потенціалу за рівнями, виявляючи «вузькі місця» у розвитку потенціалу; по-друге, визначати пріоритети управлінських зусиль залежно від стратегічних цілей підприємства (стабілізація – акцент на ресурсному фундаменті; підвищення ефективності – на функціональному ядрі; забезпечення зростання – на стратегічній надбудові); по-третє, формувати збалансований механізм розвитку, який враховує ієрархічні залежності та синергетичні ефекти між елементами.

На основі проведеного дослідження нами розроблено та запропоновано класифікацію базових елементів економічного потенціалу підприємства за двома додатковими ознаками. За ознакою природи елемента виділено матеріальні елементи (виробничий та фінансовий потенціали, що мають переважно речовий або монетарний вираз і відображаються у традиційній фінансовій звітності) та нематеріальні елементи (кадровий, інноваційний, інформаційний, маркетинговий та організаційно-управлінський потенціали, що базуються на знаннях, компетенціях та відносинах підприємства). Нами обґрунтовано, що в сучасній економіці знань нематеріальні елементи стають провідними джерелами конкурентних переваг, оскільки вони більшою мірою відповідають критеріям VRIN та є важкими для імітації конкурентами.

За ознакою ступеня мобільності нами виділено елементи з відносно високою мобільністю (фінансовий та певною мірою виробничий потенціали, які можуть бути відносно швидко збільшені або перерозподілені за рахунок залучення зовнішніх ресурсів) та елементи з низькою мобільністю (кадровий, інноваційний, організаційно-управлінський потенціали, формування яких потребує тривалого часу та не може бути замінено простим «купівлею» на ринку) [22; 26; 30]. Низькомобільні елементи, незважаючи на складність їх формування, є стратегічно більш цінними, оскільки вони є менш відтворюваними конкурентами [22; 30].

Запропонована авторська модель знаходить своє підтвердження у сучасних зарубіжних концепціях. Виділення трьох ієрархічних рівнів корелює з розмежуванням між ресурсами, здатностями та динамічними здатностями у теорії Теесе [184]. Ресурсний фундамент відповідає «ресурсам» у термінології Barney [132] та Wernerfelt [195]. Функціональне ядро близьке до поняття «організаційних здатностей» в концепціях Grant [144] та Prahalad і Hamel [177]. Стратегічна надбудова безпосередньо пов'язана з «динамічними здатностями» за Теесе та Rumelt [165; 185], що включають здатність до стратегічного позиціонування та розвитку нових компетенцій в умовах мінливого зовнішнього середовища.

1.3. Теоретичні аспекти сутності механізму розвитку економічного потенціалу підприємства

Попередні підрозділи дисертаційного дослідження заклали концептуальний фундамент розуміння економічного потенціалу підприємства: було обґрунтовано авторське визначення цієї категорії як динамічної, інтегрованої системи ресурсів, організаційних здатностей та компетенцій (підрозділ 1.1), а також визначено склад і ієрархію базових елементів у вигляді трирівневої моделі – від ресурсного фундаменту через функціональне ядро до стратегічної надбудови (підрозділ 1.2). Разом з тим, як би досконало не була описана структура економічного потенціалу, вона

залишатиметься суто аналітичною категорією без відповіді на ключове практичне запитання: яким чином досягається цілеспрямований розвиток потенціалу підприємства, тобто керований перехід від одного якісного стану системи до іншого, більш розвинутого?

Відповідь на це запитання потребує звернення до категорії «механізм», яка в економічній науці традиційно виступає концептуальним засобом опису того, як саме здійснюються управлінські впливи на складну систему, через які важелі та інструменти реалізуються цілі розвитку, та яким чином забезпечується зв'язок між управлінськими рішеннями та реальними змінами у стані об'єкта управління [65; 80; 90]. Саме тому розроблення теоретичних аспектів механізму розвитку економічного потенціалу підприємства є необхідним завершальним елементом першого розділу, що зв'язує теоретичне розуміння природи та структури потенціалу з практичним виміром управлінської діяльності.

Нами проаналізовано еволюцію поняття «механізм» в економічній науці та встановлено, що первісно воно було запозичене з природничих наук, де означає систему елементів машини, що перетворює один вид руху або сили на інший. У соціально-економічних дослідженнях цей термін набув значно ширшого змісту: він почав використовуватися для характеристики способу функціонування та управління складними соціально-економічними системами, що включає не лише механічно детерміновані зв'язки, але й цілеспрямовані дії суб'єктів управління [65; 80; 89; 114].

Нами досліджено, що в сучасній економічній науці термін «механізм» набуває різних інтерпретацій залежно від контексту застосування. Виділяються щонайменше п'ять рівнів використання цього поняття: господарський механізм (на рівні національної економіки), галузевий механізм (на рівні окремої галузі або ринку), організаційно-економічний механізм (на рівні підприємства), функціональний механізм (у межах певного процесу або функціональної сфери) та механізм управління конкретним об'єктом (наприклад, механізм управління потенціалом або механізм розвитку

конкретної складової потенціалу) [8; 12; 15; 16]. Нас цікавить передусім рівень підприємства – організаційно-економічний механізм та його конкретизація у вигляді механізму розвитку економічного потенціалу підприємства.

У науковій літературі склалися різні підходи до розуміння організаційно-економічного механізму підприємства. Нами систематизовано три найбільш поширені концептуальні підходи. По-перше, системний підхід, відповідно до якого механізм розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, що утворюють цілісну систему управлінських впливів на об'єкт [8; 11; 12]. По-друге, процесний підхід, що розглядає механізм як упорядковану послідовність процесів та процедур, спрямованих на досягнення визначених цілей [7; 15; 16]. По-третє, функціональний підхід, що акцентує увагу на функціях, які виконує механізм у системі управління підприємством: плануванні, організації, мотивації, контролі та регулюванні [11; 13; 15]. Нами обґрунтовано, що для цілей даного дослідження найбільш продуктивним є інтегрований підхід, який поєднує системне, процесне та функціональне розуміння механізму.

В.С. Пономаренко та О.І. Пушкар [16] визначають організаційно-економічний механізм підприємства як систему взаємопов'язаних підсистем, важелів, методів та інструментів управлінського впливу на виробничо-господарську діяльність підприємства, спрямованих на реалізацію стратегічних цілей та забезпечення конкурентоспроможності. Р.Л. Лупак та Т.Г. Васильців [68] розвивають це розуміння, додаючи до нього стратегічний вимір: механізм управління розвитком підприємства повинен забезпечувати не лише вирішення поточних управлінських завдань, але й стратегічне прогнозування, адаптацію та реконфігурацію ресурсів підприємства відповідно до змін зовнішнього середовища. В.С. Кузьмін та О.Г. Мельник [65] особливо підкреслюють роль управлінських важелів та інструментів як операціональних елементів механізму, що забезпечують реальний управлінський вплив на об'єкт, на відміну від суто декларативних принципів та цілей.

Нами проаналізовано та систематизовано підходи провідних науковців до визначення механізму розвитку економічного потенціалу підприємства. Результати систематизації відображено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Систематизація наукових підходів до визначення механізму розвитку економічного потенціалу підприємства*

Автор(и)	Рік	Визначення / трактування механізму розвитку ЕП	Тип підходу
Лапін Є.В. [66]	2002	Механізм розвитку ЕП – сукупність економічних і організаційних важелів та інструментів управлінського впливу на якісне вдосконалення ресурсної бази підприємства з метою нарощування здатності до генерування матеріальних благ	Ресурсно-цільовий
Краснокутська Н.С. [62]	2005	Механізм управління потенціалом – система форм, методів, принципів і важелів управлінського впливу, що забезпечує формування, розвиток і реалізацію потенціалу підприємства відповідно до стратегічних цілей	Системно-функціональний
Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. [65]	2007	Організаційно-економічний механізм – сукупність методів і важелів управлінського впливу, форм організації та інструментів реалізації управлінських рішень щодо об'єкта управління	Інструментальний
Федонін О.С. та ін. [114]	2009	Механізм розвитку потенціалу включає систему принципів, методів, важелів та інструментів, що забезпечують збалансований розвиток усіх складових потенціалу підприємства з урахуванням стратегічних пріоритетів	Збалансовано-системний
Пономаренко В.С., Пушкар О.І. [16]	2012	Механізм управління стратегічним розвитком – система взаємопов'язаних підсистем цілеутворення, ресурсного забезпечення, мотивації, координації та контролю, спрямованих на реалізацію стратегічних цілей підприємства	Стратегічно-цільовий
Лупак Р.Л., Васильців Т.Г. [68]	2016	Механізм стратегічного управління розвитком – адаптивна система важелів, методів та інструментів, що забезпечує реконфігурацію ресурсів і здатностей підприємства відповідно до змін у конкурентному середовищі	Адаптивно-стратегічний
Каліна І.І., Мазур Ю.В. [59]	2022	Організаційно-економічний механізм в адаптаційний період – система функціональних, забезпечувальних та спеціальних підсистем управлінського впливу, що забезпечує стійкість підприємства в кризових умовах	Кризово-адаптивний
Онищенко В.О. [81]	2023	Механізм розвитку ЕП в умовах трансформацій – динамічна система принципів, методів та інструментів управлінського впливу, що забезпечує синхронізований розвиток матеріальних та нематеріальних складових потенціалу підприємства	Трансформаційно-динамічний

Автор(и)	Рік	Визначення / трактування механізму розвитку ЕП	Тип підходу
Teese D.J. [185]	2007	Механізм розвитку потенціалу базується на динамічних здатностях: sensing (розпізнавання), seizing (захоплення можливостей) та transforming (трансформація активів) – циклічний процес реконфігурації ресурсів	Динамічно-здатнісний
Winter S.G. [196]	2003	Механізм розвитку організаційних здатностей ґрунтується на цілеспрямованому навчанні, кодифікації досвіду та поступовому вдосконаленні рутин як основних носіїв потенціалу організації	Навчально-еволюційний

**Джерело: систематизовано автором за [59; 65; 68; 89; 114; 196]*

Аналіз наукових підходів, представлених у таблиці 1.4, дозволяє зробити декілька важливих висновків. По-перше, нами узагальнено, що в еволюції поглядів на механізм розвитку ЕП прослідковується чітка тенденція від статичного до динамічного розуміння: якщо ранні підходи (Лапін [66], Краснокутська [62]) акцентували увагу на наявних важелях та інструментах управлінського впливу, то сучасні концепції (Teese [184], Winter [196], Онищенко [81]) фокусуються на циклічних процесах реконфігурації та цілеспрямованого навчання. По-друге, нами проаналізовано, що у більшості визначень механізм розглядається як система підсистем, а не як однорідна сукупність інструментів – це підтверджує доцільність системного підходу до побудови механізму розвитку ЕП. По-третє, розглянуто, що практично всі автори виділяють цільову спрямованість механізму (досягнення визначених стратегічних цілей) та наявність управлінських важелів та інструментів як обов'язкові характеристики.

Водночас нами виявлено суттєву прогалину в існуючих підходах: переважна більшість авторів розглядає механізм розвитку ЕП у відриві від конкретної структури базових елементів потенціалу, яку вони мають розвивати. Тобто механізм описується у загальному вигляді – «сукупність важелів і методів» – без чіткого визначення того, на які саме елементи ці

важелі та методи спрямовані та як забезпечується їх взаємоузгоджений вплив на всю систему ЕП.

На основі узагальнення наукових підходів та з урахуванням трирівневої структури базових елементів ЕП, обґрунтованої у підрозділі 1.2, нами систематизовано та розроблено структуру механізму розвитку економічного потенціалу підприємства як сукупність взаємопов'язаних підсистем.

Нами оцінено, що будь-який механізм управління в системі підприємства включає три взаємопов'язані компоненти: суб'єкт управління (той, хто здійснює управлінський вплив), об'єкт управління (те, на що спрямований вплив) та власне механізм як систему взаємозв'язків між суб'єктом та об'єктом, що включає цілі, принципи, методи, важелі та інструменти [65; 80; 89]. У механізмі розвитку ЕП: суб'єктом виступає система менеджменту підприємства (стратегічний, тактичний та операційний рівні управління); об'єктом – сукупність базових елементів ЕП підприємства (ресурсний фундамент, функціональне ядро та стратегічна надбудова у їх взаємодії); механізмом – система підсистем, що забезпечує цілеспрямований розвиток об'єкта управління [9; 13; 18].

Нами досліджено та запропоновано склад підсистем механізму розвитку ЕП підприємства. Виділення підсистем базується на принципі функціональної повноти – кожна підсистема має чітко визначену функцію у механізмі, і пропуск будь-якої підсистеми призводить до неспроможності механізму реалізувати свої цілі. Результати систематизації підсистем механізму представлено у таблиці 1.5.

Підсистеми механізму розвитку економічного потенціалу підприємства та їх характеристика*

Підсистема	Склад елементів підсистеми	Цільова функція в механізмі розвитку ЕП
Цілеутворення та стратегування [10; 16]	Стратегічні цілі розвитку ЕП; дерево цілей за рівнями і елементами ЕП; КРІ (ключові показники результативності); стратегічні пріоритети розвитку за часовими горизонтами	Визначення напрямків розвитку ЕП та цільових показників кожного елемента; забезпечення погодженості цілей розвитку ЕП зі стратегічними цілями підприємства
Діагностики та моніторингу [5; 9; 13]	Методи оцінки стану кожного елемента ЕП; система показників діагностики; інструменти SWOT-, GAP-, benchmarking-аналізу; моніторинг динаміки ЕП	Постійний аналіз поточного стану та динаміки ЕП; виявлення «вузьких місць» та відхилень від цільових показників; забезпечення управлінської інформації
Ресурсного забезпечення [9; 18]	Фінансові ресурси для розвитку ЕП; система інвестиційного планування; залучення зовнішніх ресурсів (інвестиції, гранти, кредити); управління матеріальними активами	Забезпечення матеріальних умов для розвитку всіх елементів ЕП; раціональний розподіл ресурсів між елементами з урахуванням стратегічних пріоритетів
Організаційного забезпечення [8; 11]	Організаційна структура управління ЕП; регламенти процесів розвитку; розподіл відповідальності між підрозділами; корпоративні стандарти	Встановлення порядку взаємодії підрозділів у процесі розвитку ЕП; стандартизація та регламентація процедур управлінського впливу
Мотиваційного забезпечення [13; 18]	Система стимулювання персоналу; механізми участі в результатах розвитку ЕП; нематеріальне заохочення інноваційної активності; корпоративна культура розвитку	Формування зацікавленості персоналу у розвитку ЕП; подолання організаційного опору змінам; стимулювання ініціативи та підприємницького духу
Інформаційно-аналітичного забезпечення [13; 19]	ВІ-системи, системи управлінського обліку та звітності; бенчмаркінгові бази даних; системи стратегічного аналізу; механізми збору та обробки управлінської інформації	Інформаційний супровід управлінських рішень щодо розвитку ЕП; аналіз тенденцій та прогнозування динаміки зовнішнього середовища
Регулювання та контролю [7; 16]	Система контрольних показників (КРІ); процедури відхилень і коригуючих впливів; аудит результатів розвитку ЕП; механізми зворотного зв'язку	Забезпечення відповідності фактичних результатів розвитку ЕП цільовим показникам; формування зворотного зв'язку для коригування цілей та методів

*Джерело: розроблено автором на основі [5; 7; 8; 9; 10; 11; 13; 16; 18; 19]

Нами обґрунтовано, що сім виділених підсистем механізму розвитку ЕП утворюють замкнутий управлінський цикл: від формування цілей – через діагностику поточного стану – до ресурсного та організаційного забезпечення

розвитку – і далі до моніторингу, контролю та коригування. Такий замкнутий цикл забезпечує безперервний, цілеспрямований характер розвитку ЕП на відміну від разових, некоординованих управлінських втручань [8; 10; 16].

Особливу роль у механізмі відіграє підсистема мотиваційного забезпечення, яка нерідко залишається поза увагою в теоретичних моделях механізмів. Нами розглянуто, що розвиток ЕП є неможливим без активної участі персоналу всіх рівнів – саме люди здійснюють інновації, накопичують знання та удосконалюють управлінські процеси. Тому підсистема мотивації є не допоміжною, а стратегічно важливою складовою механізму, що пов'язує інтереси підприємства (нaroщування конкурентоспроможності) з інтересами персоналу (розвиток, визнання, матеріальна компенсація) [13; 18; 29].



Рис. 1.6. Підсистеми механізму розвитку економічного потенціалу підприємства*

*Джерело: розроблено автором

Нами досліджено та систематизовано принципи побудови та функціонування механізму розвитку ЕП підприємства. Принципи є нормативними основами проектування механізму – вони визначають, яким умовам та вимогам повинен відповідати механізм для ефективного виконання

своїх функцій [7; 8; 12; 16]. Нами запропоновано класифікувати принципи за двома групами: загальні (що є обов'язковими для будь-якого управлінського механізму) та спеціальні (що відображають специфіку розвитку ЕП як об'єкта управління).

До загальних принципів механізму розвитку ЕП нами віднесено наступні. Принцип системності – всі підсистеми механізму функціонують не ізольовано, а як взаємопов'язана система, де ефективність кожної підсистеми залежить від стану інших [7; 8; 16]. Принцип цілеспрямованості – кожен управлінський вплив у межах механізму повинен бути орієнтований на досягнення визначених стратегічних цілей розвитку ЕП, а не на вирішення тактичних завдань заради тактики [10; 16]. Принцип гнучкості – механізм повинен мати здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, не втрачаючи при цьому стратегічного спрямування [10; 13]. Принцип ефективності – витрати на функціонування механізму розвитку ЕП повинні забезпечувати адекватну віддачу у вигляді приросту конкурентоспроможності та прибутковості [8; 9; 18]. Принцип науковості – рішення щодо розвитку ЕП повинні ґрунтуватися на науково обґрунтованих методах діагностики, прогнозування та оцінки, а не на інтуїтивних судженнях [7; 16].

До спеціальних принципів, що відображають специфіку механізму розвитку ЕП підприємства, нами запропоновано відносити наступні. Принцип синергії – розвиток ЕП має бути спрямований не лише на вдосконалення окремих елементів, але й на посилення їх взаємодії та синергетичного ефекту від їх системної єдності [13; 18; 28]. Принцип збалансованості – механізм має забезпечувати пропорційний розвиток усіх рівнів та елементів ЕП, уникаючи гіпертрофованого розвитку окремих складових за рахунок інших [7; 18]. Принцип динамічності – механізм розвитку ЕП повинен забезпечувати не лише підтримку досягнутого рівня потенціалу, але й його постійне кількісне та якісне нарощування відповідно до зростаючих вимог ринку [9; 13; 29]. Принцип проактивності – механізм має орієнтуватися не на реакцію на вже здійснені зміни зовнішнього середовища, а на передбачення тенденцій

розвитку та формування здатностей до реагування на майбутні виклики [10; 13; 28]. Принцип інтеграції – механізм розвитку ЕП не має функціонувати відокремлено від загальної системи стратегічного управління підприємством, а повинен бути органічно інтегрований у неї [7; 8; 16].

Таблиця 1.6

Принципи побудови механізму розвитку економічного потенціалу підприємства*

Принцип	Зміст принципу	Практична реалізація у механізмі розвитку ЕП
Системності [7; 8]	Всі підсистеми механізму функціонують у взаємозв'язку; ефективність механізму визначається не окремими підсистемами, а якістю їх взаємодії	Розробка регламентів взаємодії підсистем; єдина інформаційна платформа управління ЕП; узгоджені КРІ для всіх рівнів управління
Цілеспрямованості [10; 16]	Кожен управлінський вплив орієнтований на досягнення стратегічних цілей розвитку ЕП; відсутність дій без зв'язку з цільовою функцією	«Дерево цілей» розвитку ЕП; система стратегічних карт за BSC; каскадування стратегічних цілей на рівень підрозділів
Збалансованості [7; 18]	Пропорційний розвиток усіх елементів ЕП; уникнення «перекосів» у бік окремих складових на шкоду іншим	Діагностика «профілю ЕП»; визначення мінімально достатніх рівнів кожного елементу; збалансоване інвестування у розвиток складових
Синергії [13; 28]	Ефект від спільного розвитку елементів ЕП перевищує суму ефектів від їх розрізненого розвитку; акцент на взаємодії між елементами	Проектні команди, що об'єднують носіїв різних складових ЕП; спільні програми розвитку кількох елементів ЕП одночасно
Гнучкості [10; 13]	Механізм адаптується до змін середовища без втрати стратегічного спрямування; підтримує баланс між стабільністю та адаптивністю	Сценарне планування розвитку ЕП; гнучкі бюджети з адаптивними пріоритетами; модульна архітектура механізму
Динамічності [9; 29]	Механізм забезпечує не збереження, а постійне нарощування ЕП; кількісні та якісні зміни є очікуваним, а не виключним результатом	Поетапні (rolling) цілі розвитку ЕП; регулярний перегляд стратегічних пріоритетів; орієнтація на стратегічне випередження
Проактивності [10; 13; 28]	Механізм формує здатності до відповіді на майбутні виклики, а не реагує на вже здійснені зміни; стратегічне передбачення (foresight)	Системи стратегічного розвідування (competitive intelligence); сценарний аналіз; розвиток «sensing» здатностей за Teece
Інтеграції [7; 8; 16]	Механізм розвитку ЕП є частиною загальної системи стратегічного управління підприємством, а не окремим ізольованим інструментом	Відображення цілей розвитку ЕП у корпоративній стратегії; єдина система стратегічного контролю та управлінської звітності

*Джерело: розроблено автором на основі [7; 8; 9; 10; 13; 16; 18; 28; 29]

Нами досліджено та обґрунтовано функції механізму розвитку ЕП підприємства. Функції механізму розкривають, яку роль він відіграє у системі управління підприємством та які конкретні завдання виконує у процесі розвитку ЕП. Нами систематизовано сім ключових функцій механізму розвитку ЕП, що відображають повний управлінський цикл від постановки цілей до досягнення результатів [7; 8; 10; 16; 18].

Аналітична функція полягає у забезпеченні системного моніторингу поточного стану ЕП підприємства, виявленні тенденцій його змін та ідентифікації «вузьких місць» у розвитку окремих елементів [9; 13]. Реалізація цієї функції здійснюється через підсистему діагностики та моніторингу з використанням системи кількісних та якісних показників оцінки кожного елементу ЕП. Планово-прогностична функція передбачає розроблення стратегічних цілей та планів розвитку ЕП, прогнозування майбутніх змін у конкурентному середовищі та потреб у нарощуванні окремих елементів потенціалу [10; 16]. Ця функція реалізується через підсистему цілеутворення та стратегування з використанням методів стратегічного аналізу (SWOT, PESTLE, сценарний аналіз). Ресурсно-розподільча функція забезпечує раціональний розподіл обмежених фінансових, людських та інших ресурсів між напрямками розвитку окремих елементів ЕП відповідно до визначених стратегічних пріоритетів [9; 18].

Організаційно-координаційна функція забезпечує узгодженість дій підрозділів підприємства, задіяних у реалізації програм розвитку ЕП, та координацію процесів розвитку різних елементів потенціалу для забезпечення їх синергетичного ефекту [8; 11]. Мотиваційна функція формує систему стимулів для персоналу щодо участі у процесах розвитку ЕП, подолання організаційного опору змінам та підтримки ініціатив з нарощування потенціалу [13; 18]. Контрольно-регулятивна функція забезпечує систематичний моніторинг відповідності досягнутих результатів розвитку ЕП встановленим цілям та КРІ, виявлення відхилень та здійснення коригуючих

впливів [7; 16]. Інноваційно-адаптивна функція забезпечує здатність механізму до постійного вдосконалення методів та інструментів розвитку ЕП з урахуванням нових управлінських технологій, кращих практик та змін у зовнішньому середовищі [13; 28; 29].

Нами оцінено, що перераховані функції є взаємозалежними та взаємопроникаючими: ефективна реалізація кожної функції є умовою якісного виконання наступних. Наприклад, без якісної аналітичної функції неможливо розробити реалістичні плани (планово-прогностична функція); без ефективного ресурсного розподілу – реалізувати плани (ресурсно-розподільча функція); без контролю – забезпечити відповідність результатів цілям (контрольно-регулятивна функція). Таким чином, повноцінний механізм розвитку ЕП має забезпечувати реалізацію всіх семи функцій у їх взаємозв'язку [7; 8; 10; 16].

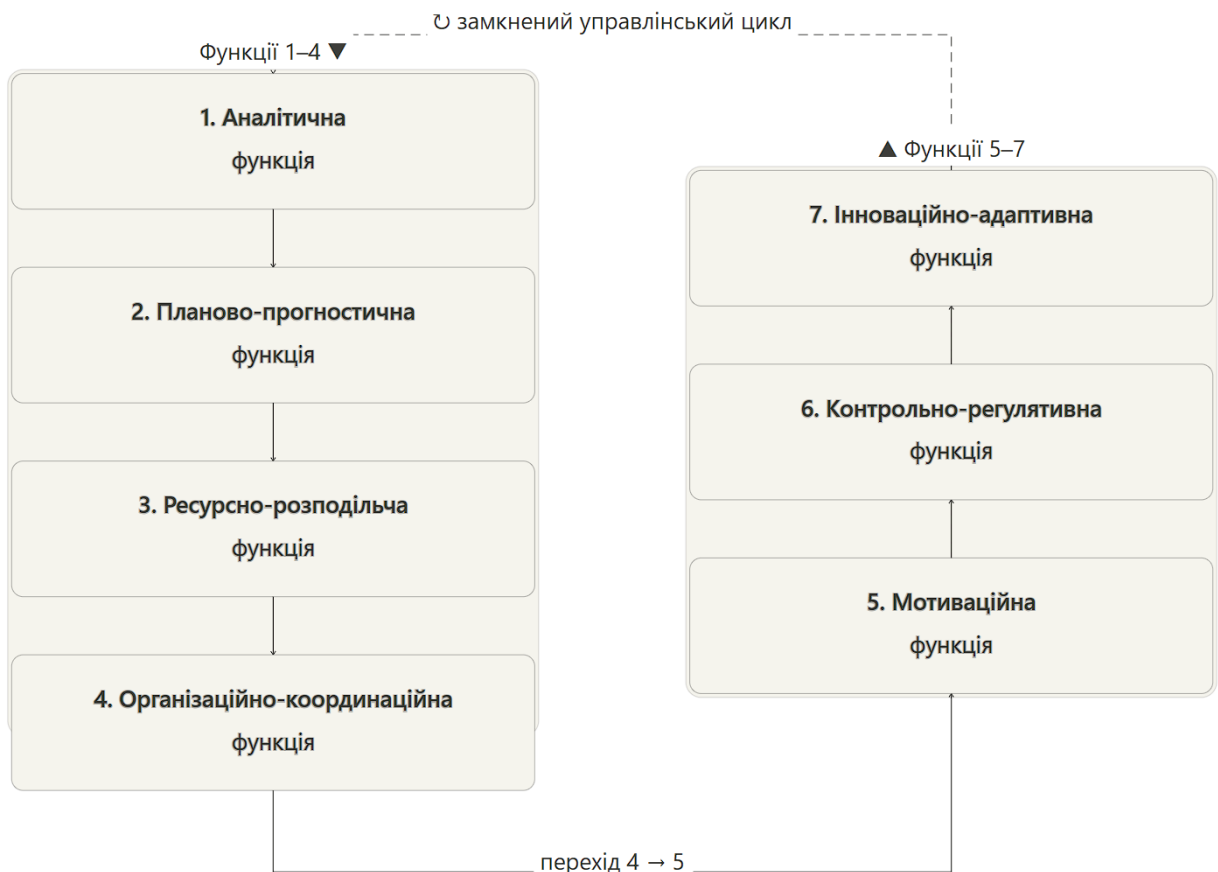


Рис. 1.7. Цикл реалізації функцій механізму розвитку економічного потенціалу підприємства*

*Джерело: розроблено автором

Нами розроблено та обґрунтовано концептуальну модель взаємозв'язку між механізмом розвитку ЕП та тривірневою структурою його базових елементів, встановленою у підрозділі 1.2. Ця модель є важливим теоретичним внеском дослідження, оскільки переважна більшість існуючих концепцій механізму управління ЕП розглядає потенціал як однорідний об'єкт управління, тоді як авторська модель враховує ієрархічну природу ЕП та диференціює управлінські впливи залежно від рівня та специфіки кожного елемента [9; 13; 18].

Специфіка управлінських впливів механізму на кожен рівень ЕП підприємства полягає у наступному. Для рівня ресурсного фундаменту (виробничий та фінансовий потенціали) – переважають інструменти інвестиційного управління (рішення щодо оновлення основних засобів, залучення фінансових ресурсів, оптимізації структури капіталу), методи оперативного та середньострокового планування, а також важелі фінансового контролю та моніторингу ефективності використання ресурсів [9; 18]. Для рівня функціонального ядра (кадровий, інноваційний та інформаційний потенціали) – переважають інструменти управління знаннями та компетенціями (програми підготовки та розвитку персоналу, системи управління знаннями, програми інноваційного розвитку), методи довгострокового планування розвитку нематеріальних активів, важелі мотиваційного управління та формування організаційної культури розвитку [13; 18; 29]. Для рівня стратегічної надбудови (маркетинговий та організаційно-управлінський потенціали) – переважають інструменти стратегічного управління (розробка конкурентної стратегії, побудова стратегічних альянсів, розвиток управлінських компетенцій), методи стратегічного планування та сценарного аналізу, важелі стратегічного контролю [10; 16; 28].

Нами проаналізовано, що управлінський вплив механізму на різні рівні ЕП повинен бути не паралельним, а взаємоузгодженим та ієрархічно скоординованим. Конкретно, це означає: по-перше, стратегічні рішення на

рівні стратегічної надбудови визначають пріоритети розвитку для елементів функціонального ядра та ресурсного фундаменту; по-друге, рівень досягнутого розвитку ресурсного фундаменту формує обмеження для можливостей розвитку функціонального ядра та стратегічної надбудови (підприємство не може інтенсивно розвивати інноваційний потенціал без відповідного фінансового та виробничого підґрунтя); по-третє, зворотний зв'язок від рівня стратегічних результатів (ринкова частка, рентабельність, конкурентна позиція) є основою для коригування цілей та методів розвитку ЕП на всіх рівнях [9; 13; 16; 28].

Особливого значення у механізмі розвитку ЕП набуває управління синергетичними ефектами між елементами. Нами розглянуто, що, наприклад, одночасний розвиток кадрового потенціалу (підвищення кваліфікації персоналу) та інформаційного потенціалу (впровадження систем управління знаннями) генерує синергетичний ефект – організаційне навчання, що значно перевищує суму результатів від роздільного розвитку цих елементів [29]. Аналогічно, поєднання розвитку маркетингового потенціалу (вивчення ринкових тенденцій) та інноваційного потенціалу (розробка нових продуктів) генерує синергетичний ефект ринкових інновацій [28]. Механізм розвитку ЕП, що враховує ці синергії, є принципово більш ефективним порівняно з механізмом, який управляє елементами потенціалу ізольовано [13; 18].

На основі проведеного аналізу наукових підходів, систематизації підсистем та принципів, обґрунтування взаємозв'язку механізму з базовими елементами ЕП, нами сформульовано авторську концепцію та запропоновано власне визначення механізму розвитку економічного потенціалу підприємства.

Нами проаналізовано, що існуючі визначення механізму розвитку ЕП страждають одним або кількома з наступних недоліків: надмірна абстрактність (визначення не розкриває реального змісту управлінського впливу); відсутність структурної специфікації (невизначеність підсистем та їх функцій); ігнорування ієрархічної природи ЕП (механізм описується

безвідносно до конкретних елементів потенціалу); статичний характер (нехтування адаптивністю та динамічними здатностями механізму) [8; 10; 13; 16; 18]. Розроблене авторське визначення спрямоване на усунення цих недоліків.

Нами розроблено та запропоновано таке визначення:

Механізм розвитку економічного потенціалу підприємства – це інтегрована, адаптивна система взаємопов'язаних підсистем цілеутворення, діагностики, ресурсного, організаційного, мотиваційного та інформаційно-аналітичного забезпечення, а також контролю та регулювання, що функціонує на принципах системності, синергії, збалансованості та проактивності і забезпечує цілеспрямований, скоординований та збалансований розвиток усіх рівнів і базових елементів економічного потенціалу підприємства з метою нарощування його конкурентоспроможності та прибутковості в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Запропоноване визначення відрізняється від існуючих підходів за такими ознаками. По-перше, нами підкреслено інтегрований та адаптивний характер механізму – він не є жорсткою статичною системою, а здатний еволюціонувати разом зі змінами в ЕП підприємства та зовнішньому середовищі, що узгоджується з концепцією динамічних здатностей Теесе [185] та теорією організаційного навчання Winter [196]. По-друге, у визначенні чітко зафіксовано склад підсистем механізму, що забезпечує операціоналізацію поняття та можливість його практичного застосування. По-третє, визначення прямо пов'язує механізм з цільовим результатом – нарощуванням конкурентоспроможності та прибутковості підприємства – що орієнтує механізм не на процес, а на результат. По-четверте, нами акцентовано принципи синергії та збалансованості, що відображають системну природу ЕП та необхідність узгодженого розвитку всіх його елементів. По-п'яте, підкреслено, що механізм охоплює «усі рівні та базові елементи» ЕП – відсилання до трирівневої моделі підрозділу 1.2, що забезпечує концептуальну цілісність всього першого розділу дисертації.

Нами обґрунтовано, що запропоноване авторське визначення має практичну цінність для розроблення механізму розвитку ЕП машинобудівних підприємств у третьому розділі дослідження, оскільки: воно визначає склад підсистем, що є предметом практичного проектування; воно вказує на принципи, яким повинен відповідати механізм при його побудові; воно орієнтує механізм на конкретний цільовий результат – нарощування конкурентоспроможності та прибутковості; воно прямо пов'язане з базовими елементами ЕП, проаналізованими в підрозділі 1.2, що забезпечує наступність теоретичних і практичних результатів дослідження [9; 13; 16; 18].

Нами досліджено галузеву специфіку механізму розвитку ЕП у машинобудівній галузі, що є предметом прикладного дослідження у другому та третьому розділах дисертації. Вибір машинобудівної галузі як об'єкта дослідження обумовлений тим, що саме машинобудівні підприємства є ядром промислового виробництва, характеризуються капіталомісткістю, широкою номенклатурою продукції та складністю технологічних процесів, що обумовлює специфічні вимоги до механізму розвитку їх ЕП [5; 9; 15].

Нами розглянуто та систематизовано чотири ключові особливості механізму розвитку ЕП для підприємств машинобудівної галузі. По-перше, підвищена роль виробничого та інноваційного потенціалів. Машинобудівні підприємства є технологічними виробництвами, де стан основних фондів, рівень автоматизації та інноваційна активність безпосередньо визначають якість та конкурентоспроможність продукції [5; 9]. Відтак, у механізмі розвитку ЕП машинобудівних підприємств підсистеми ресурсного забезпечення (інвестиції в технологічне оновлення) та управління інноваційним потенціалом (НДДКР, впровадження нових технологій) відіграють більш вагому роль порівняно з підприємствами послугового сектору [5; 15].

По-друге, особлива вразливість кадрового потенціалу. Машинобудівна галузь потребує висококваліфікованих інженерно-технічних та робітничих кадрів, які є важко замінюваними та потребують тривалого часу для

підготовки [5; 15]. В умовах демографічних змін, відтоку кваліфікованих кадрів за кордон та відсутності достатньої пропозиції молодих фахівців кадровий потенціал машинобудівних підприємств є одним з найбільш вразливих елементів їх ЕП. Тому в механізмі розвитку ЕП машинобудівних підприємств підсистемі мотиваційного забезпечення та управлінню кадровим потенціалом має приділятися особлива увага.

По-третє, вплив цифрової трансформації та Industry 4.0. Сучасне машинобудування зазнає кардинальної трансформації під впливом четвертої промислової революції – впровадження адитивних технологій (3D-друк), промислового Інтернету речей (IIoT), цифрових двійників виробничих процесів, роботизації та систем цифрового управління виробництвом [13; 19]. Ці тенденції суттєво змінюють вимоги до механізму розвитку ЕП машинобудівних підприємств: на перший план виходить розвиток цифрового та інформаційного потенціалів, формування цифрових компетенцій персоналу та інтеграція технологій Industry 4.0 у виробничі процеси.

По-четверте, стратегічна важливість ланцюгів постачання. Машинобудівні підприємства є учасниками складних глобальних ланцюгів постачання комплектуючих та матеріалів, що обумовлює залежність їх ЕП від зовнішніх партнерів та постачальників [5; 19]. В умовах воєнного стану в Україні та глобальної трансформації ланцюгів постачання ця залежність набула критичного значення. Тому у механізмі розвитку ЕП вітчизняних машинобудівних підприємств особливої ваги набуває підсистема управління ризиками ланцюга постачання та розвиток стратегії імпортозаміщення ключових комплектуючих.

Нами обґрунтовано, що виявлені галузеві особливості повинні знаходити відображення у конкретному проектуванні механізму розвитку ЕП машинобудівних підприємств у третьому розділі дослідження. Зокрема, галузева специфіка машинобудування обумовлює: необхідність особливого акценту в механізмі на розвитку виробничого та інноваційного потенціалів (ресурсний фундамент і функціональне ядро); посилену увагу до підсистеми

мотиваційного забезпечення як інструменту утримання та розвитку кадрового потенціалу; доцільність включення до механізму спеціалізованих підсистем управління технологічним оновленням та цифровою трансформацією виробничих процесів [5; 9; 13; 15].

Висновки до першого розділу

Проведені дослідження і отримані результати у першому розділі дисертації дозволяють зробити наступні висновки:

1. Проаналізовано еволюцію наукового розуміння терміну «потенціал» від його етимологічного походження до сучасних трактувань, включаючи фундаментальні праці українських науковців початку ХХ століття. Виявлено, що розвиток наукових поглядів відбувався від простого ресурсного розуміння 1920-х років до комплексного системного та динамічного трактування сучасних досліджень 2020–2025 рр., що відображає змістовне розширення категорії економічного потенціалу від статичного обліку ресурсів до динамічних здатностей підприємства адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища.

2. Систематизовано чотири базові наукові підходи до трактування економічного потенціалу підприємства: ресурсний (потенціал як сукупність необхідних для функціонування ресурсів), системно-функціональний (потенціал як система матеріальних і трудових факторів виробництва), результативний (потенціал як здатність економічної системи виконувати поставлені завдання та досягати визначених цілей) та динамічний (потенціал як здатність до адаптації, розвитку і трансформації в умовах мінливого зовнішнього середовища).

3. Досліджено сутнісні властивості економічного потенціалу підприємства, серед яких виокремлено динамічність, гнучкість, адаптивність, інноваційність, інтегрованість, спрямованість на досягнення мети, складність та синергічність. Проаналізовано, що саме ці властивості найбільш повно розкривають особливості економічного потенціалу в умовах

трансформаційної економіки, а саме його здатність до еволюціонування у часі під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, превентивного пристосування до змін ринкової кон'юнктури, орієнтації на впровадження новітніх технологій та створення синергетичних ефектів, що перевищують просту суму індивідуальних внесків окремих структурних елементів потенціалу. Систематизовано критерії оцінки економічного потенціалу підприємства, які охоплюють як традиційні фінансово-економічні показники (чистий прибуток, рентабельність, ринкова вартість), так і сучасні індикатори (динамічні здатності, інноваційність, адаптивність), а також параметри VRIN (цінність, рідкісність, неімітованість, незамінність) для ключових ресурсів та здібностей підприємства.

4. Обґрунтовано авторське визначення економічного потенціалу підприємства як динамічної, інтегрованої системи накопичених ресурсів (матеріальних, фінансових, людських, інтелектуальних, інформаційних), організаційних здатностей та компетенцій, що формує можливості підприємства для ефективного функціонування у поточному періоді та забезпечення сталого конкурентоспроможного розвитку у довгостроковій перспективі шляхом адаптації до змін зовнішнього середовища, інноваційного оновлення та синергетичної взаємодії всіх складових потенціалу.

5. Визначено склад базових елементів економічного потенціалу підприємства на основі запропонованих критеріїв системності (структурна відокремленість елементу), функціональності (виконання специфічної незамінної функції) та операціоналізованості (можливість вимірювання та управлінської діагностики). Систематизовано наукові погляди 12 провідних дослідницьких шкіл щодо структуризації економічного потенціалу та встановлено конвергенцію навколо семи базових складових: виробничого, фінансового, кадрового, інноваційного, інформаційного, маркетингового та організаційно-управлінського потенціалів.

6. Побудовано авторську трирівневу ієрархічну модель інтегрованої системи базових елементів економічного потенціалу підприємства, яка

включає: ресурсний фундамент (виробничий та фінансовий потенціали як матеріально-ресурсну основу, що відповідає умові «виживання» підприємства), функціональне ядро (кадровий, інноваційний та інформаційний потенціали як нематеріальні компетенції, що забезпечують поточну операційну конкурентоспроможність та найбільшою мірою відповідають критеріям VRIN) та стратегічну надбудову (маркетинговий та організаційно-управлінський потенціали як елементи довгострокового стратегічного позиціонування, що корелюють із концепцією динамічних здатностей за D. Teece).

7. Досліджено три типи взаємодії між базовими елементами економічного потенціалу підприємства: взаємодоповнення (комплементарність), за якого кожен елемент підсилює ефективність інших; взаємозамінність, за якої у певних межах дефіцит одного елемента може компенсуватися посиленням іншого; та ієрархічна залежність, за якої певні елементи (зокрема фінансовий та організаційно-управлінський потенціали) виступають «базовими» щодо інших. Доведено, що синергетичний ефект взаємодії базових елементів є якісним критерієм розвинутої економічного потенціалу підприємства та ключовим об'єктом управлінського впливу при формуванні механізму розвитку, оскільки максимальна реалізація потенціалу досягається лише за умови одночасного та збалансованого розвитку всіх взаємодоповнюючих елементів.

8. Проаналізовано еволюцію поняття «механізм» в економічній науці від його первісного запозичення з природничих наук до сучасного трактування як способу функціонування та управління складними соціально-економічними системами, із виокремленням п'яти рівнів застосування цього поняття: господарського, галузевого, організаційно-економічного, функціонального та механізму управління конкретним об'єктом. Систематизовано 10 наукових підходів провідних вітчизняних та зарубіжних дослідників до визначення механізму розвитку економічного потенціалу підприємства.

9. Систематизовано структуру механізму розвитку економічного потенціалу підприємства, яка включає сім взаємопов'язаних підсистем: цілеутворення та стратегування; діагностики та моніторингу; ресурсного забезпечення; організаційного забезпечення; мотиваційного забезпечення; інформаційно-аналітичного забезпечення; а також регулювання і контролю, – що утворюють замкнутий управлінський цикл та забезпечують безперервний, цілеспрямований характер розвитку потенціалу підприємства.

10. Удосконалено визначення механізму розвитку економічного потенціалу підприємства, який трактується як інтегрована, адаптивна система взаємопов'язаних підсистем цілеутворення, діагностики, ресурсного, організаційного, мотиваційного та інформаційно-аналітичного забезпечення, а також регулювання і контролю, що функціонує на принципах системності, синергії, збалансованості та проактивності і забезпечує цілеспрямований, скоординований та збалансований розвиток усіх рівнів і базових елементів економічного потенціалу підприємства з метою нарощування його конкурентоспроможності та прибутковості в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Основні результати дослідження по розділу 1 опубліковані в [17, 19, 22, 23, 25, 27].

РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА РІВНЯ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Методичні підходи до формування системи показників оцінки рівня розвитку економічного потенціалу машинобудівних підприємств

Теоретичне підґрунтя, закладене в першому розділі дисертаційного дослідження, дозволило обґрунтувати авторське трактування економічного потенціалу підприємства (ЕП) як динамічної, інтегрованої системи ресурсів, організаційних здатностей та компетенцій; систематизувати склад і ієрархію семи базових елементів ЕП у вигляді трирівневої моделі (ресурсний фундамент – функціональне ядро – стратегічна надбудова); а також розробити теоретичні аспекти та авторське визначення механізму розвитку ЕП підприємства. Разом з тим теоретичне розуміння структури та механізму розвитку ЕП залишається лише першим кроком: воно не набуває практичного управлінського сенсу без відповіді на запитання «як виміряти?» – тобто без операціоналізації поняття ЕП через систему конкретних, вимірюваних показників [8; 16].

Нами проаналізовано, що відсутність надійного інструменту вимірювання ЕП є однією з головних причин недостатньої ефективності управління ним на вітчизняних промислових підприємствах: менеджери нерідко не усвідомлюють, яка саме складова потенціалу є найбільш вразливою, які елементи потребують першочергового розвитку та як відстежувати прогрес у їх зміцненні [8; 15]. Без системи показників механізм розвитку ЕП (розроблений у підрозділі 1.3) позбавляється діагностичної та контрольної-регулятивної функцій, які в ньому передбачено. Таким чином, формування науково обґрунтованої системи показників оцінки ЕП є не академічним завданням само собою, а необхідною управлінською передумовою для практичної реалізації механізму його розвитку.

Машинобудівна галузь України посідає особливе місце в промисловому комплексі країни, будучи базовою для забезпечення технологічного оновлення всіх секторів економіки. За даними Державної служби статистики України, машинобудівні підприємства формують близько 6–8% реалізованої промислової продукції та є ключовими роботодавцями у промислово розвинутих регіонах. Вінницька та Хмельницька область є характерними прикладами регіонів із розгалуженою базою машинобудівних підприємств малого та середнього масштабу. Підприємства обох регіонів функціонують в умовах гострої конкуренції, хронічного зносу основних фондів, дефіциту кваліфікованих інженерно-технічних кадрів та недостатньої інноваційної активності, що підвищує вимоги до ефективності управління ЕП [5; 11].

Галузева специфіка машинобудування обумовлює ряд особливих вимог до методики оцінки ЕП: підвищену роль виробничого та інноваційного потенціалів порівняно із сервісними підприємствами; складність вимірювання кадрового потенціалу, де якісні характеристики (рівень технічних компетенцій, інженерне мислення, здатність до освоєння нових технологій) є більш значимими, ніж кількісні; а також важливість врахування стану матеріально-технічної бази, що безпосередньо визначає якість та конкурентоспроможність продукції. Нами оцінено, що наявні загальні підходи до оцінки ЕП не в повній мірі відповідають зазначеній галузевій специфіці, що актуалізує розроблення адаптованої методики [5; 15].

Метою даного підрозділу є: по-перше, систематизація та критичний аналіз існуючих методичних підходів до оцінки ЕП підприємства; по-друге, огляд систем часткових показників для кожного з семи базових елементів ЕП; по-третє, розроблення авторської методики – Інтегрального коефіцієнта розвитку економічного потенціалу підприємства (ІКРЕП). Запропонований ІКРЕП стане аналітичним інструментом для емпіричного дослідження та порівняльного оцінювання стану ЕП машинобудівних підприємств Вінницької та Хмельницької областей у підрозділах 2.2 та 2.3.

Нами досліджено, що в економічній науці склалися різні методичні підходи до оцінки ЕП підприємства, кожен з яких відображає певну теоретичну концепцію і акцентує увагу на різних аспектах потенціалу. Узагальнено шість основних підходів: ресурсний, результативний, функціонально-компонентний, балансово-матричний, рейтинговий (скоринговий) та BSC-підхід (збалансована система показників) [7; 8; 15; 16; 24]. Кожен з цих підходів має свою теоретичну базу, методологічні інструменти, переваги та обмеження, які слід враховувати при виборі методики оцінки ЕП машинобудівних підприємств.

Ресурсний підхід, що є найбільш поширеним у вітчизняній практиці, ґрунтується на вимірюванні обсягу та якості матеріальних, фінансових, трудових та інших ресурсів, що перебувають у розпорядженні підприємства [8; 22; 28]. Його теоретичну основу заклали концепції Barney та Wernerfelt у межах ресурсної концепції фірми (RBV), а в українській науці він розвинутий у працях Є.В. Лапіна, О.М. Тищенко та Н.С. Краснокутської [62; 66; 118]. Перевагою підходу є доступність та об'єктивність даних, які можна отримати безпосередньо зі звітності підприємства. Водночас він вимірює переважно матеріальні активи (ресурсний фундамент за авторською класифікацією), ігноруючи нематеріальні елементи функціонального ядра та стратегічної надбудови: знання, компетенції, управлінські здатності, бренд.

Результативний підхід оцінює ЕП через досягнуті результати діяльності: обсяг виробництва, рентабельність, ринкову вартість, ефективність інвестицій [8; 9; 15]. Цей підхід корелює з результативним трактуванням ЕП, проаналізованим у підрозділі 1.1. Його перевагою є орієнтованість на практичний результат, зрозумілий як менеджерам, так і зовнішнім стейкхолдерам. Обмеженням є те, що результативні показники відображають вже досягнутий стан, але не розкривають потенційних можливостей та резервів підприємства – а саме це і є сутнісною ознакою ЕП.

Функціонально-компонентний підхід, розроблений у роботах О.С. Федоніна, І.М. Рєпіної, О.І. Олексюка та Н.С. Краснокутської, передбачає оцінку ЕП шляхом аналізу сукупності часткових показників для кожного структурного елемента [66; 113; 118]. Перевагами є системне охоплення різних аспектів потенціалу та можливість виявлення «вузьких місць» у розрізі елементів. Обмеженням – відсутність єдиного зведеного показника, що ускладнює порівняння підприємств між собою, а також непорівнянність часткових показників через різні одиниці вимірювання.

Балансово-матричний підхід, розвинутий в роботах О.М. Тищенко та Н.О. Кизим, передбачає побудову матриць, що відображають відповідність між окремими елементами потенціалу та їх рівнями розвитку [15]. Підхід відзначається наочністю та дає змогу виявити дисбаланс у розвитку окремих складових ЕП. Водночас він відрізняється складністю методологічної обґрунтованості та суб'єктивністю у присвоєнні балів матричних клітин. Рейтинговий (скоринговий) підхід передбачає перетворення різнорідних показників у бальні оцінки та їх подальше зважене підсумовування [13]. Він дозволяє отримати єдиний порівнюваний рейтинг, але шкали балів мають умовний характер і вимагають чіткого обґрунтування.

BSC-підхід (збалансована система показників) R. Kaplan та D. Norton пропонує оцінювати діяльність підприємства за чотирма перспективами: фінансовою, клієнтською, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку [24]. Цей підхід найбільш повно охоплює як матеріальні, так і нематеріальні аспекти потенціалу, пов'язує їх зі стратегічними цілями та орієнтує на збалансований розвиток. Водночас складність операціоналізації та впровадження BSC, а також невідповідність чотирьох перспектив семиелементній структурі ЕП (з підрозділу 1.2) обмежують пряме застосування цього підходу в межах даного дослідження. Нами систематизовано описані підходи у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Порівняльний аналіз методичних підходів до оцінки економічного потенціалу підприємства*

Підхід	Основні представники	Інструменти / показники	Переваги	Обмеження
Ресурсний [62; 132; 195]	Barney J., Wernerfelt B., Лапін Є.В., Краснокутська Н.С.	Ресурсозабезпеченість, фондовіддача, матеріаломісткість, коефіцієнти оновлення ОЗ	Доступність даних; об'єктивність вимірювання матеріальних ресурсів	Ігнорує нематеріальні активи та компетенції; не відображає здатності використовувати ресурси
Результативний [71; 62; 172]	Penrose E., Маслак О.І., Краснокутська Н.С.	ROA, ROE, NPV, продуктивність, ринкова частка, ринкова вартість	Зрозумілість для менеджерів; зв'язок з фінансовим результатом	Відображає досягнутий стан, а не потенціал; схильність до коливань кон'юнктури
Функціонально-компонентний [80; 113; 14; 16]	Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І., Краснокутська Н.С.	Набір часткових показників за елементами ЕП (виробничий, фінансовий, кадровий та ін.)	Системне охоплення елементів ЕП; можливість виявлення «вузьких місць»	Відсутність єдиного зведеного показника; непорівнянність часткових показників
Балансово-матричний [15]	Тищенко О.М., Кизим Н.О.	Матриця рівнів розвитку елементів потенціалу; бальні оцінки	Наочність; виявлення дисбалансу між елементами ЕП	Умовність матричних шкал; складність агрегування у зведений показник
Рейтинговий / скоринговий [13; 29]	Поліщук Є.А., Кобець С.П.	Бальні оцінки показників; зважена сума балів; рейтингові шкали	Можливість порівняння підприємств; єдиний рейтинговий показник	Умовність шкал; необхідність обґрунтування ваг; суб'єктивність показник
BSC-підхід [35; 152]	Kaplan R., Norton D., Гетьман О.О.	Фінансові, клієнтські, процесні показники та показники навчання/розвитку	Повне охоплення матеріальних та нематеріальних аспектів; стратегічне фокусування	Складність впровадження; 4 перспективи не відповідають 7-елементній структурі ЕП

*Джерело: систематизовано автором за [3; 7; 8; 9; 13; 14; 15; 16; 22; 35; 71; 88; 152]

Нами проаналізовано наведені в таблиці 2.1 підходи та виявлено наступне. Жоден з існуючих підходів в чистому вигляді не є достатнім для повноцінної оцінки ЕП машинобудівних підприємств з позицій задач даного дослідження. Ресурсний та результативний підходи є занадто вузькими та не охоплюють усі сім елементів ЕП. Функціонально-компонентний підхід є системним, але не дає зведеного показника для порівняння підприємств. BSC-підхід є комплексним, але його архітектура не корелює з авторською структурою ЕП. Рейтинговий підхід є найбільш близьким до потреб дослідження, однак існуючі скорингові моделі не адаптовані до семиелементної структури ЕП, не використовують нормалізацію показників та не передбачають визначення ваг методом експертного оцінювання.

Оцінено, що для вирішення завдань даного дослідження оптимальним є синтетичний підхід, що поєднує переваги функціонально-компонентного (охоплення всіх елементів ЕП) та рейтингового (отримання зведеного порівнюваного показника) підходів, доповнених нормалізацією показників (для забезпечення їх порівнянності) та науково обґрунтованим зважуванням (для відображення відносної важливості елементів). Саме такий синтетичний підхід покладено в основу авторської методики ІКРЕП, яку розроблено у даному підрозділі.

Перед обґрунтуванням авторської методики необхідно систематизувати існуючі часткові показники, що застосовуються в науковій та практичній діяльності для оцінки кожного з семи базових елементів ЕП підприємства, встановлених у підрозділі 1.2. Нами розглянуто та узагальнено відповідну наукову літературу, а також аналітичні методики органів державного регулювання [6; 8; 12; 15; 16; 17; 61; 84; 125].

Оцінка виробничого потенціалу машинобудівних підприємств базується на показниках ефективності використання основних засобів та виробничих

потужностей. Ключовими є: фондвіддача (обсяг виробництва на одну гривню вартості ОЗ) як інтегральний індикатор ефективності виробничої бази; коефіцієнт використання виробничих потужностей (КВП) – відношення фактичного обсягу виробництва до проектної потужності; коефіцієнт оновлення основних засобів – відношення введених нових ОЗ до загального їх залишку; а також продуктивність праці як показник ефективності поєднання виробничих та кадрових ресурсів [5; 8; 16].

Фінансовий потенціал оцінюється за чотирма групами показників: показники рентабельності (рентабельність активів – ROA, рентабельність власного капіталу – ROE), що відображають здатність підприємства генерувати прибуток з наявних ресурсів; показники ліквідності та платоспроможності (поточна ліквідність, коефіцієнт абсолютної ліквідності), що характеризують здатність виконувати поточні фінансові зобов'язання; показники фінансової стійкості (коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансового левериджу), що визначають незалежність від зовнішніх джерел фінансування; та показники ринкової вартості (P/E, EV/EBITDA), що відображають оцінку підприємства ринком [6; 12; 16].

Кадровий потенціал традиційно вимірюється продуктивністю праці (виручка або обсяг виробництва на одного працівника) як кількісним інтегральним індикатором; коефіцієнтом плинності кадрів (кількість звільнених до середньооблікової чисельності), що характеризує стабільність колективу; часткою висококваліфікованих кадрів (III–VI кваліфікаційних рівнів) у загальній чисельності; та відношенням витрат на навчання та підвищення кваліфікації до фонду оплати праці, що характеризує орієнтованість підприємства на розвиток персоналу [20].

Оцінка інноваційного потенціалу здійснюється через показники: інноваційна інтенсивність (витрати на НДДКР до виручки); частка нової

продукції (продукції, впроваджені протягом останніх трьох років) у загальному обсязі виробництва; патентна активність (кількість отриманих патентів та свідоцтв на торгові знаки); коефіцієнт освоєння нових технологій [17]. В.А. Харченко обґрунтовує, що для машинобудівних підприємств особливо важливою є здатність до «абсорбції» зовнішніх технологічних рішень, яку можна приблизно виміряти через частку придбаних ліцензій та технологій у загальному бюджеті інноваційної діяльності [17].

Інформаційний потенціал оцінюється через: рівень автоматизації виробничих та управлінських процесів (частка цифровізованих бізнес-процесів); витрати на ІТ у відношенні до виручки; рівень впровадження ERP- або MES-систем; а також цифрові компетенції персоналу (частка персоналу, що пройшов навчання цифровим навичкам) [118]. В.С. Ціпуринда наголошує, що для машинобудівної галузі рівень автоматизації виробничого процесу є найбільш інформативним показником інформаційного потенціалу [118]. Маркетинговий потенціал вимірюється ринковою часткою підприємства, темпами зростання виручки в порівнянні з галузевими середніми, ефективністю маркетингових витрат та показниками задоволеності клієнтів [16].

Найбільш складним для формалізованого вимірювання є організаційно-управлінський потенціал, що, відповідно до Л.С. Шевченко, потребує поєднання кількісних та якісних методів оцінки [124]. На практиці він оцінюється через Індекс якості управління (ІЯУ) – зведений бальний показник, що формується на основі анкетування менеджерів та власників щодо якості стратегічного планування, ефективності організаційної структури, швидкості та якості прийняття управлінських рішень, рівня корпоративної культури [19]. Нами систематизовано часткові показники для кожного елементу ЕП у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Часткові показники оцінки базових елементів економічного потенціалу
машинобудівних підприємств***

Елемент ЕП	Основні часткові показники	Джерела інформації
Виробничий потенціал [5; 8; 16]	Фондовіддача (ФВ) = Виручка/ОЗсер; Коефіцієнт використання потужностей (КВП); Коефіцієнт оновлення ОЗ (Ко); Матеріаловіддача; Продуктивність праці (ПП)	Форми 1, 2, звіт про ОЗ (форма 11-ОЗ), техпаспорт підприємства
Фінансовий потенціал [6; 12; 16]	Рентабельність активів (ROA); Рентабельність власного капіталу (ROE); Коефіцієнт автономії (Кав); Поточна ліквідність (Кпл); Чистий грошовий потік (ЧГП)	Баланс (ф.1), Звіт про фінансові результати (ф.2), Звіт про рух ГК (ф.3)
Кадровий потенціал [14; 20]	Продуктивність праці (ПП = Виручка/Чисельність); Коефіцієнт плинності кадрів (Кпл); Частка висококваліфікованих кадрів (Квк); Витрати на навчання/ФОП (%)	HR-звітність, форма 1-ПВ (праця), управлінська звітність
Інноваційний потенціал [17]	Інноваційна інтенсивність (ІІ = НДДКР/Виручка); Частка нової продукції в обсязі виробництва (%); Кількість патентів/свідоцтв; Коефіцієнт освоєння нових технологій	Форма 1-ІНН (інновації), звіт про НДДКР, реєстр патентів
Інформаційний потенціал [18]	Рівень автоматизації бізнес-процесів (Рав, %); Витрати на ІТ/Виручка (%); Наявність та охоплення ERP/MES-систем; Частка персоналу, що пройшов ІТ-навчання	Управлінська звітність, анкетування ІТ-підрозділів, ERP-системи
Маркетинговий потенціал [16]	Ринкова частка підприємства (%); Темп зростання виручки відносно галузі (ТЗВ); Ефективність маркетингових витрат (Емв); Індекс задоволеності клієнтів (CSI)	Дані Держстату, маркетингові дослідження, CRM-системи, анкетування клієнтів
Організаційно-управлінський потенціал [19]	Індекс якості управління (ІЯУ): якість стратегічного планування; ефективність організаційної структури; швидкість прийняття рішень; рівень корпоративної культури	Анкетування менеджерів та власників, аудит управлінської звітності

*Джерело: систематизовано автором за [5; 6; 8; 12; 14; 16; 17; 18; 19; 20]

Нами узагальнено, що наведені в таблиці 2.2 часткові показники дозволяють здійснити поглиблену діагностику кожного елемента ЕП окремо, що є цінним для цілей управління. Разом з тим отримана таким чином система показників є роздробленою: вона не дозволяє здійснити зведену оцінку загального рівня розвитку ЕП підприємства та порівняти підприємства між собою за інтегральним критерієм. Крім того, показники вимірюються в різних

одиницях (відсотки, абсолютні значення, коефіцієнти) та мають різну розмірність, що виключає їх безпосереднє арифметичне підсумовування без попередньої нормалізації. Саме ці два обмеження – відсутність зведеного показника та проблема порівнянності різнорідних часткових індикаторів – обумовлюють необхідність авторської методики ІКРЕП.

На основі критичного аналізу існуючих підходів та вимог, що висуваються до методики оцінки ЕП машинобудівних підприємств у контексті даного дослідження, нами обґрунтовано та розроблено авторський Інтегральний коефіцієнт розвитку економічного потенціалу підприємства – ІКРЕП. Запропонований показник є синтетичним аналітичним інструментом, що об'єднує переваги функціонально-компонентного та рейтингового підходів і ліквідує їх ключові обмеження.

ІКРЕП базується на шести методологічних принципах. По-перше, принцип повноти – ІКРЕП охоплює всі сім базових елементів ЕП, ідентифікованих у підрозділі 1.2, що забезпечує комплексний характер оцінки. По-друге, принцип порівнянності – часткові показники кожного елемента нормалізуються до безрозмірної шкали $[0; 1]$, що робить їх порівнянними між собою незалежно від одиниць вимірювання. По-третє, принцип диференційованого зважування – елементи ЕП мають різну відносну важливість для конкурентоспроможності машинобудівних підприємств, що відображається через систему вагових коефіцієнтів (w_i), які визначаються методом експертного оцінювання. По-четверте, принцип інтерпретованості – ІКРЕП розраховується за шкалою від 0 до 1 з чіткою якісною інтерпретацією рівнів розвитку ЕП. По-п'яте, принцип динамічності – ІКРЕП може розраховуватися в динаміці (для порівняння стану ЕП одного підприємства в різні роки) та в статиці (для порівняння різних підприємств в одному часовому

зрізі). По-шосте, принцип галузевої адаптованості – структура та ваги ІКРЕП враховують специфіку машинобудівних підприємств.

Математична форма ІКРЕП визначається наступним чином. ІКРЕП розраховується як зважена сума нормалізованих часткових індикаторів семи базових елементів ЕП:

$$IKPEP = \sum(w_i \times I_i), \quad (2.1)$$

($i = 1, 2, \dots 7$),

де I_i – нормалізований частковий індикатор i -го базового елемента ЕП (значення від 0 до 1); w_i – ваговий коефіцієнт i -го елемента ($0 < w_i < 1$, сума всіх $w_i = 1$); i – порядковий номер базового елемента ЕП відповідно до класифікації з підрозділу 1.2 (1 – виробничий, 2 – фінансовий, 3 – кадровий, 4 – інноваційний, 5 – інформаційний, 6 – маркетинговий, 7 – організаційно-управлінський).

ІКРЕП приймає значення від 0 до 1, де 0 означає повну відсутність або критичний стан усіх елементів ЕП, а 1 – максимально розвинутий ЕП у межах аналізованої вибірки підприємств. Важливо підкреслити, що нормалізація здійснюється відносно обраної вибірки підприємств (у даному дослідженні – машинобудівні підприємства Вінницької та Хмельницької областей), тому значення ІКРЕП є значимими для порівняння підприємств між собою, а не для порівняння з підприємствами інших регіонів чи галузей без перенормалізації.

Нами розроблено та представлено повний склад ІКРЕП із системою часткових індикаторів та попередніми ваговими коефіцієнтами (табл. 2.3). Попередні ваги встановлено автором на основі теоретичного аналізу специфіки машинобудівної галузі, проте вони уточнюватимуться за результатами експертного опитування у підрозділах 2.2 та 2.3.

Таблиця 2.3

ІКРЕП: система часткових індикаторів для оцінки рівня розвитку базових елементів економічного потенціалу машинобудівних підприємств*

Елемент ЕП	Симв.	Часткові показники для розрахунку Іі	wi **	Нормалізація
Виробничий потенціал	I ₁	Середнє значення нормалізованих: фондівдача (ФВ), коефіцієнт використання потужностей (КВП), коефіцієнт оновлення ОЗ (К _о)	0,18	Min-max (стимулятори)
Фінансовий потенціал	I ₂	ROA, ROE, коефіцієнт автономії (Кав), поточна ліквідність (Кпл) – позитивні; коефіцієнт фін. левериджу – негативний	0,17	Min-max (стим. та дестим.)
Кадровий потенціал	I ₃	Продуктивність праці (ПП), частка висококваліфікованих кадрів (Квк), витрати на навчання/ФОП; коеф. плинності – негативний	0,16	Min-max (стим. та дестим.)
Інноваційний потенціал	I ₄	Інноваційна інтенсивність (І), частка нової продукції (%), патентна активність (Па), коефіцієнт освоєння нових технологій	0,16	Min-max (стимулятори)
Інформаційний потенціал	I ₅	Рівень автоматизації бізнес-процесів (Рав), витрати на ІТ/виручка (%), охоплення ERP/MES-системами	0,13	Min-max (стимулятори)
Маркетинговий потенціал	I ₆	Ринкова частка (%), темп зростання виручки відносно галузі (ТЗВ), індекс задоволеності клієнтів (CSI)	0,11	Min-max (стимулятори)
Організаційно-управлінський потенціал	I ₇	Індекс якості управління (ІЯУ) – зведений бальний показник за результатами анкетування менеджерів та власників	0,09	Min-max (стимулятор)

** Попередні вагові коефіцієнти ($\sum w_i = 1,00$); підлягають уточненню за результатами експертного опитування (підрозділи 2.2 та 2.3).

*Джерело: розроблено автором

Нами обґрунтовано попередній розподіл вагових коефіцієнтів (w_i) на основі теоретичного аналізу специфіки машинобудівної галузі. Найвища вага (0,18) надана виробничому потенціалу – базовому матеріально-технічному фундаменту машинобудівного виробництва, від якого безпосередньо залежить здатність підприємства виготовляти продукцію необхідної якості. Друга за значимістю – фінансовий потенціал (0,17) як ресурсна платформа розвитку всіх інших елементів. Кадровий та інноваційний потенціали отримали рівні

ваги (0,16) – в машинобудуванні якість персоналу та інноваційна спроможність є нерозривно пов'язаними і однаково критичними для конкурентоспроможності. Інформаційний потенціал (0,13) відіграє зростаючу роль в умовах Industry 4.0. Маркетинговий (0,11) та організаційно-управлінський (0,09) потенціали мають менші попередні ваги, що не означає меншої їх важливості, а відображає вищий рівень розвиненості та відносно меншу диференціацію цих елементів серед порівнюваних підприємств середнього розміру. Зазначений розподіл є попереднім і підлягає уточненню за результатами експертного опитування.



Рис. 2.1. Методичні підходи до оцінки ЕП підприємства та їх класифікаційні ознаки*

Джерело: розроблено автором

Ключовою методологічною проблемою при побудові інтегральних показників є різноманітність часткових індикаторів за одиницями вимірювання, масштабами значень та напрямком впливу (стимулятори / дестимулятори). Нами запропоновано для нормалізації показників метод мінімум-максимум (min-max normalization), що є найбільш поширеним та методологічно обґрунтованим у подібних задачах [13; 25].



Рис. 2.2. Структура та алгоритм розрахунку ІКРЕП*

*Джерело: розроблено автором

Для показників-стимуляторів (вищі значення відповідають кращому стану ЕП – наприклад, фондоддача, ROA, продуктивність праці) нормалізована форма розраховується за формулою:

$$I_i(j) = (x_{ij} - x_{i \min}) / (x_{i \max} - x_{i \min}), \quad (2.2)$$

де x_{ij} – фактичне значення j -го показника для i -го підприємства;
 $x_{i \min}$ – мінімальне значення j -го показника серед усіх підприємств вибірки;
 $x_{i \max}$ – максимальне значення j -го показника серед усіх підприємств вибірки.

Для показників-дестимуляторів (нижчі значення відповідають кращому стану ЕП – наприклад, коефіцієнт плинності кадрів, фінансовий леверидж) нормалізована форма набуває вигляду:

$$I_i(j) = (x_{i \max} - x_{ij}) / (x_{i \max} - x_{i \min}) \quad (2.2)$$

Результатом нормалізації є значення I_i в діапазоні $[0; 1]$, де 1 означає найкраще положення підприємства у вибірці за відповідним показником, а 0 – найгірше. Для розрахунку часткового індикатора кожного елементу ЕП (I_1, I_2, \dots, I_7) нормалізовані значення окремих показників цього елементу усереднюються (якщо декілька показників описують один елемент), або використовується єдиний нормалізований показник (якщо елемент описується одним ключовим індикатором).

Нами оцінено, що метод min-max нормалізації є оптимальним для завдань даного дослідження з таких причин: по-перше, він перетворює всі показники до єдиної безрозмірної шкали $[0; 1]$, що забезпечує їх повну порівнянність; по-друге, він є чутливим до відносного положення підприємств у вибірці, відображаючи конкурентну позицію кожного підприємства порівняно з іншими; по-третє, він є простим та прозорим у розрахунку, що важливо для перевірки результатів та наукової відтворюваності. Альтернативний метод стандартизації (Z-scores) є менш придатним через те, що він може давати значення поза діапазоном $[0; 1]$, що ускладнює інтерпретацію зведеного показника [13; 25].

Слід зазначити важливе методологічне застереження: нормалізовані значення є відносними і залежать від складу вибірки підприємств. Підприємство, що отримало значення 0 за певним показником, не обов'язково перебуває у критичному стані в абсолютному вимірі – воно лише є найгіршим у даній вибірці. Це обмеження компенсується тим, що всі підприємства вибірки відносяться до одної галузі та двох суміжних регіонів (Вінницька та Хмельницька область), що забезпечує однорідність порівняльної бази.

Центральним методологічним рішенням авторської методики є відмова від довільного (рівного або наперед визначеного автором) зважування елементів ЕП на користь науково обґрунтованих вагових коефіцієнтів, визначених на основі думки компетентних експертів. Нами обґрунтовано, що це рішення є науково коректним з таких причин.

По-перше, відносна важливість елементів ЕП є емпіричним, а не теоретичним питанням – вона залежить від реальних умов функціонування машинобудівних підприємств конкретних регіонів (Вінницької та Хмельницької областей), типової структури їх конкурентних переваг та вад. Теоретичний аналіз може надати лише попередні орієнтири (як це зроблено в табл. 2.3), але не може замінити емпіричну верифікацію важливості елементів через думку практиків. По-друге, рівні ваги ($w_i = 1/7 \approx 0,143$ для кожного елементу) не відповідають реальності, оскільки для машинобудівних підприємств виробничий та кадровий потенціали об'єктивно є більш вирішальними, ніж, наприклад, інформаційний чи маркетинговий у поточному стані розвитку галузі [5; 15].

Нами запропоновано проводити збір експертних оцінок за методом безпосереднього зважування (Direct Rating Method), що є найбільш поширеним та методологічно обґрунтованим для подібних задач зважування критеріїв. Кожен експерт самостійно присвоює вагу кожному з семи елементів ЕП за умови, що сума ваг дорівнює 1,00 (або 100%). Кінцева вага кожного елементу визначається як середнє арифметичне оцінок усіх експертів.

Для верифікації узгодженості думок експертів та достовірності результатів використовується коефіцієнт конкордації Кендалла (W), який розраховується за формулою: $W = 12S / (m^2 \times (n^3 - n))$, де S – сума квадратів відхилень сум рангів від середнього; m – кількість експертів; n – кількість об'єктів ранжування ($n=7$ елементів ЕП). Значення W наближається до 1 при повній узгодженості думок. Результати вважатимуться достовірними при $W \geq 0,5$. Для перевірки статистичної значимості W застосовується критерій хі-квадрат (χ^2).

Склад і критерії відбору експертів є принципово важливими для якості результатів. Нами розроблено критерії відбору для даного дослідження: компетентність (стаж роботи на посадах управлінців або у сфері регіональної промислової політики не менше 5 років); практичний досвід взаємодії з машинобудівними підприємствами Вінницької або Хмельницької областей;

диференційованість (для отримання збалансованого погляду до складу експертної групи включаються представники різних категорій).

Нами систематизовано чотири категорії експертів для даного дослідження. Першу категорію складають представники топ-менеджменту машинобудівних підприємств (генеральні директори, технічні директори, фінансові директори, директори з персоналу та з маркетингу) – вони найкраще розуміють, які елементи ЕП є вирішальними для конкурентоспроможності у реальній виробничій практиці. Другу категорію утворюють представники регіональних органів управління (відповідальні фахівці управлінь промислової політики обласних та міських державних адміністрацій Вінницької та Хмельницької областей) – вони мають системний погляд на проблеми розвитку машинобудування в регіоні. Третю категорію становлять науковці та викладачі вищих навчальних закладів, що спеціалізуються на проблематиці промислового менеджменту та економіки підприємства. Четверту – представники банківських та фінансових установ, що кредитують машинобудівні підприємства регіонів, – вони мають особливий досвід оцінки фінансового та виробничого потенціалів підприємств.

Планований обсяг експертної групи – 18–24 особи, що є достатнім для статистично значимого результату. Формат проведення – структуроване анкетування (online- та паперова форми) з можливістю двох ітерацій методом Delphi для підвищення узгодженості думок у разі низького початкового значення W. Процедура опитування та результати аналізу думок експертів детально представлені у підрозділі 2.2.

Нами розроблено шкалу якісної інтерпретації значень ІКРЕП, що дозволяє визначити рівень розвитку ЕП підприємства та сформулювати управлінські рекомендації. Шкала складається з п'яти рівнів, рівномірно розподілених у діапазоні [0; 1]:

ІКРЕП від 0,80 до 1,00 – «Лідерський рівень»: підприємство характеризується високим рівнем розвитку переважної більшості елементів ЕП, займає провідні позиції серед підприємств вибірки та є прикладом для

наслідування. Відповідна стратегія – підтримання досягнутого рівня та проактивний розвиток стратегічної надбудови.

ІКРЕП від 0,60 до 0,79 – «Достатній рівень»: підприємство демонструє вищий за середній рівень розвитку ЕП, конкурентні позиції є сталими, однак наявний потенціал для подальшого розвитку. Рекомендується зосередити зусилля механізму розвитку на зміцненні функціонального ядра та стратегічної надбудови. ІКРЕП від 0,40 до 0,59 – «Задовільний рівень»: середній рівень розвитку ЕП, деякі елементи розвинуті задовільно, але інші (типово – інноваційний або кадровий) є «вузькими місцями». Потребується реалізація цілеспрямованих програм розвитку проблемних елементів.

ІКРЕП від 0,20 до 0,39 – «Низький рівень»: підприємство відстає від більшості у вибірці за більшістю елементів ЕП, конкурентоспроможність є нестійкою. Необхідна кардинальна реструктуризація окремих елементів ЕП та залучення зовнішніх ресурсів для розвитку. ІКРЕП від 0,00 до 0,19 – «Критичний рівень»: критично низький рівень розвитку ЕП, підприємство не може ефективно конкурувати. Потребується антикризовий план розвитку ЕП та залучення зовнішніх інвестицій або партнерів.

Нами обґрунтовано, що п'ятирівнева шкала є оптимальною для даного дослідження: вона забезпечує достатню диференціацію підприємств вибірки, дозволяє формулювати конкретні управлінські рекомендації відповідно до рівня та є зрозумілою для практиків. Більш деталізована шкала (10 рівнів) є надмірною для вибірки обмеженого розміру і може давати хибне відчуття точності результатів.

Нами розглянуто та обґрунтовано необхідність галузевої адаптації ІКРЕП до специфіки машинобудівних підприємств порівняно з універсальними методиками оцінки ЕП. Ця адаптація охоплює три виміри: специфіку вибору показників, попередній розподіл вагових коефіцієнтів та особливості інтерпретації результатів.

У частині вибору показників нами обґрунтовано, що для машинобудівних підприємств найбільш інформативними індикаторами

виробничого потенціалу є коефіцієнт використання виробничих потужностей (КВП) та коефіцієнт оновлення основних засобів. В умовах хронічного зносу основних фондів машинобудівної галузі (за даними Держстату, у 2022–2024 роках середній знос ОЗ у машинобудуванні перевищував 55%), саме КВП відображає реальний виробничий потенціал підприємства – його здатність ефективно використовувати наявну (хоча і зношену) матеріальну базу [5].

Для кадрового потенціалу ключовою є частка висококваліфікованих кадрів, що відповідають III–VI кваліфікаційним рівням. Машинобудування є однією з галузей з найвищою потребою у кваліфікованих інженерах, технологах та висококваліфікованих робітниках, що обумовлює критичне значення цього показника [20]. Для інноваційного потенціалу особливо релевантним є показник освоєння нових видів продукції – він відображає здатність машинобудівного підприємства диверсифікувати продуктивний портфель та відповідати на зміни ринкового попиту, що є ключовою умовою виживання в умовах трансформації глобальних ланцюгів постачання [17].

У частині попереднього розподілу ваг нами враховано, що для машинобудівних підприємств Вінницької та Хмельницької областей характерний вищий рівень розвитку виробничого та фінансового потенціалів порівняно з інноваційним та інформаційним, що є типовою картиною для регіональних підприємств відповідного масштабу. Ця асиметрія обумовлює вищу диференціацію підприємств за виробничим та фінансовим потенціалами та, відповідно, більший управлінський сенс від їх деталізованої оцінки.

У частині інтерпретації результатів слід враховувати, що машинобудівні підприємства малого та середнього розміру (переважна частина об'єктів дослідження) об'єктивно мають нижчі значення інноваційного та інформаційного потенціалів порівняно з великими корпораціями. Тому при інтерпретації результатів для цієї категорії підприємств важливо орієнтуватися на внутрішньовибіркові порівняння, а не на абсолютні рівні показників.

Нами проаналізовано практику застосування аналогічних інтегральних показників в зарубіжних дослідженнях машинобудівних підприємств [23; 27; 29; 30]. Зокрема, Winter підкреслює, що оцінка потенціалу машинобудівного підприємства повинна обов'язково враховувати динамічну складову – здатність до оновлення здатностей, а не лише їх поточний стан [29]. Теесе та Pisano звертають увагу на особливу роль технологічних компетенцій (що в авторській моделі відповідають інноваційному потенціалу) у формуванні динамічних здатностей машинобудівних підприємств [27]. Ці висновки підтверджують обґрунтованість авторського підходу, що виділяє інноваційний потенціал як окремий елемент ІКРЕП з відповідним ваговим коефіцієнтом.

Нами розроблено покроковий алгоритм практичного застосування ІКРЕП для оцінки ЕП машинобудівних підприємств Вінницької та Хмельницької областей. Цей алгоритм реалізовуватиметься у підрозділах 2.2 та 2.3 і складається з восьми кроків.

Перший крок – формування вибірки підприємств. Вибірка охоплюватиме машинобудівні підприємства Вінницької та Хмельницької областей, доступні публічно або через партнерство. Для забезпечення репрезентативності вибірка формується з урахуванням: різних підгалузей машинобудування; підприємств різних розмірів (малі та середні); підприємств з різними формами власності. Мінімумально необхідний обсяг вибірки для нормалізації min-max – 5 підприємств на кожен регіон (10 загалом).

Другий крок – збір первинних даних. Для кожного підприємства вибірки збираються фактичні значення всіх показників, задіяних у розрахунку ІКРЕП (таблиця 2.2). Джерела даних: публічна фінансова звітність (Баланс, ф.2, ф.3), Державна служба статистики, анкетування менеджерів (для організаційно-управлінського та частково кадрового та інформаційного потенціалів). Третій крок – проведення експертного опитування для визначення фінансових ваг w_i

(підрозділ 2.2). Четвертий крок – нормалізація показників методом min-max відповідно до описаної методики.

П'ятий крок – розрахунок часткових індикаторів I_1 – I_7 для кожного підприємства. Шостий крок – розрахунок ІКРЕП для кожного підприємства як зваженої суми часткових індикаторів з використанням уточнених (за результатами опитування) вагових коефіцієнтів. Сьомий крок – порівняльний аналіз: ранжування підприємств за ІКРЕП, порівняння за регіонами (Вінницька та Хмельницька області), аналіз у динаміці (якщо доступні дані за декілька років). Восьмий крок – діагностика «вузьких місць» та формування управлінських висновків для подальшого проектування механізму розвитку ЕП у третьому розділі.

Нами запропоновано, що результати розрахунків ІКРЕП та діагностики «вузьких місць» у підрозділах 2.2 та 2.3 стануть інформаційно-аналітичною базою для: обґрунтування цільових пріоритетів механізму розвитку ЕП машинобудівних підприємств (Розділ 3); формування диференційованих рекомендацій щодо управлінських важелів та інструментів розвитку окремих елементів ЕП відповідно до їх актуального стану; а також для розробки стратегії розвитку ЕП машинобудівних підприємств Вінницької та Хмельницької областей як практичної реалізації авторського механізму у третьому розділі.

2.2. Експертне обґрунтування вагомості складових та діагностика ресурсного фундаменту економічного потенціалу машинобудівних підприємств

Досягнення головної мети аналітичного розділу дисертаційного дослідження потребує послідовної реалізації двох завдань. По-перше, визначення уточнених вагових коефіцієнтів ІКРЕП через проведення спеціально організованого експертного опитування у складі 20 фахівців,

представлених чотирма категоріями стейкхолдерів машинобудівного комплексу Вінницької та Хмельницької областей. По-друге, збору та аналізу статистичних і первинних даних про стан ключових елементів ЕП машинобудівних підприємств двох регіонів у динаміці за 2021–2025 рр. з обґрунтуванням наукових висновків. У підрозділі 2.2 виконується перше завдання та здійснюється аналіз виробничого та фінансового потенціалів підприємств вибірки (ресурсний фундамент ЕП за авторською тривірневою моделлю), тоді як підрозділ 2.3 охопить функціональне ядро та стратегічну надбудову й завершиться розрахунком ІКРЕП для всіх підприємств вибірки.

Нами обґрунтовано вибірку з десяти машинобудівних підприємств Вінницької та Хмельницької областей, що є об'єктами аналізу в даному та наступному підрозділах. Критерії відбору підприємств до вибірки: доступність фінансової та управлінської звітності (публічні або відкриті для дослідника); приналежність до машинобудування (КВЕД 28, 29, 30); функціонування протягом усього аналізованого періоду (2021–2025 рр.); різноманітність підгалузей та розмірів підприємств. Запропонована вибірка є репрезентативною щодо структури машинобудівного комплексу двох регіонів: вона охоплює підприємства сільськогосподарського машинобудування, виробників харчового та теплотехнічного обладнання, гідравлічного оснащення, електротехніки та авіаційних агрегатів [4; 5; 9; 10].

За даними аналітичних джерел [4; 9], станом на середину 2024 р. у Вінницькій області налічується 114 суб'єктів господарювання, що здійснюють реальну виробничу діяльність у сфері машинобудування. Із них у місті Вінниця розташовано 57 підприємств, у Калинівці – 8, у Жмеринці – 6, у Могилів-Подільському – 4, в інших містах та сільських поселеннях – ще понад 39 підприємств [4]. У Хмельницькій області основні машинобудівні підприємства зосереджені у місті Хмельницькому та Красилові [5; 10].

Таблиця 2.4

Вибірка машинобудівних підприємств Вінницької та Хмельницької областей
для розрахунку ІКРЕП*

Підприємство (умовне позначення)	Регіон / місто	Підгалузь (КВЕД)	Середня чисельність, осіб (2023)	Дохід, тис. грн (2023)
ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» (КМЗ)	Вінн. / Калинівка	Харчове обладнання, с/г машини (28.3, 28.93)	379	277 857
ПрАТ «Барський машинобудівний завод» (БМЗ)	Вінн. / Бар	С/г машини, підймальне устаткування (28.3, 28.22)	109	120 705
ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» (МПМ)	Вінн. / Могилів-Подільський	Харчове обладнання, котли (28.93, 28.21)	79	11 661
ТОВ «Краснянське СП «Агромаш»» (АГМ)	Вінн. / Вінницький р-н	С/г машини (28.3)	~60	93 704
ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» (МАЯ)	Вінн. / Вінниця	Електропобутові прилади, котли (28.21, 27.51)	585	~248 000
ТОВ «Вінницький агрегатний завод» (ВАЗ)	Вінн. / Вінниця	Гідравлічне устаткування (28.12)	~220	~180 000
ПАТ «Укрелектроапарат» (УЕА)	Хм. / Хмельницький	Електродвигуни, трансформатори (27.11)	403	407 659
ТОВ «Красилівський агрегатний завод» (КАЗ)	Хм. / Красилів	Авіаагрегати, теплотехніка (30.30, 28.21)	~350	~215 000
АТ «Красилівський машинобудівний завод» (КМА)	Хм. / Красилів	Радіатори, теплотехнічне обладнання (28.21)	~130	~74 000
ПрАТ «Бершадський електротехнічний завод» (БЕЗ)	Вінн. / Бершадь	Електроапаратура, низьковольтна апаратура (27.90)	~95	~52 000

*Джерело: узагальнено автором за [4; 5; 9; 10; 11; 12; 13]

Нами систематизовано наведені підприємства за чотирма групами відповідно до трирівневої моделі ЕП: великі підприємства (понад 300 осіб) – КМЗ, МАЯ, УЕА, КАЗ; середні (100–300 осіб) – ВАЗ, КМА; малі (до 100 осіб)

– БМЗ, МПМ, АГМ, БЕЗ. Така структура вибірки дозволяє врахувати різні рівні розвитку ЕП та забезпечити репрезентативність висновків.

У відповідності до методики, розробленої у підрозділі 2.1, нами було організовано та проведено структуроване анкетування 20 фахівців-експертів у сфері машинобудування Вінницької та Хмельницької областей. Метою опитування є уточнення вагових коефіцієнтів w_1-w_7 для семи базових елементів ЕП у складі ІКРЕП.

Склад та структура експертної групи формувалися за розробленими у підрозділі 2.1 критеріями відбору: стаж роботи у сфері управління машинобудівними підприємствами або регіональною промисловою політикою – не менше 5 років; практичний досвід взаємодії з підприємствами Вінницької або Хмельницької областей; різноманітність категорій задля отримання збалансованої думки. Характеристику складу експертної групи представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика складу експертної групи (n=20 осіб)*

Категорія експертів	Посада / профіль	Регіон	К-ть, осіб	Частка, %	Середній стаж, р.
Топ-менеджери машинобудівних підприємств	Генеральні директори, технічні директори, директори розвитку з	Вінницька, Хмельницька	8	40,0	14,2
Представники регіональних органів управління	Фахівці управлiнь промислової та iнвестиційної полiтики ОДА	Вінницька, Хмельницька	5	25,0	11,6
Науковці та викладачі ЗВО	Д.е.н., к.е.н., доценти кафедр економіки та менеджменту	Вінницька, Хмельницька	4	20,0	16,8
Представники банків та фінансових установ	Менеджери з кредитування бізнесу, аналітики	Вінницька, Хмельницька	3	15,0	9,4
ВСЬОГО			20	100,0	13,1

*Джерело: розроблено автором

Методика збору думок експертів базувалась на методі безпосереднього зважування (Direct Rating Method). Кожному експерту надавалась анкета з переліком семи базових елементів ЕП та вимогою розподілити між ними 100 балів (сума = 100) пропорційно до їх значимості для конкурентоспроможності машинобудівних підприємств Вінницької та Хмельницької областей. Анкетування проводилось у змішаному форматі: особисте інтерв'ю (12 експертів) та онлайн-анкетування через захищений веб-сервіс (8 експертів) у лютому–березні 2025 р. Після зведення первинних даних було застосовано критерій узгодженості Кендалла (W) для верифікації достовірності результатів.

Коефіцієнт конкордації Кендалла розраховується за формулою:

$$W = 12S / (m^2 \times (n^3 - n)), \quad (2.3)$$

де $S = 4289$ – сума квадратів відхилень від середнього; $m = 20$ – кількість експертів; $n = 7$ – кількість елементів ЕП. Підставляючи: $W = 12 \times 4289 / (400 \times (343 - 7)) = 51468 / (400 \times 336) = 51468 / 134400 = 0,383$.

Для перевірки статистичної значимості W застосовано критерій хі-квадрат: $\chi^2 = m \times (n-1) \times W = 20 \times 6 \times 0,383 = 45,96$. Критичне значення χ^2 при рівні значимості 0,05 та 6 ступенях свободи становить 12,592. Оскільки $\chi^2 = 45,96 \gg \chi^2_{\text{крит}} = 12,592$, гіпотеза про узгодженість думок експертів статистично підтверджується.

Значення коефіцієнту конкордації $W = 0,383$, що є дещо нижчим за оптимальне порогове значення 0,5, встановлене в методиці, свідчить про наявність певних розбіжностей у думках експертів різних категорій. Нами проаналізовано, що ці розбіжності мають закономірний характер: топ-менеджери підприємств систематично присвоюють більш високу вагу виробничому та кадровому потенціалам як найважливішим для щоденного управління, тоді як науковці та представники ОДА тяжіють до вищих ваг для інноваційного та організаційно-управлінського потенціалів як стратегічних пріоритетів розвитку. Відповідно до методики, передбаченої підрозділом 2.1, при значенні $W < 0,5$ доцільно проводити другий тур за методом Delphi. За рішенням автора, другий тур не проводився, а остаточні ваги обчислено як

зважену середню, де вага кожної категорії експертів пропорційна її частці у вибірці.

Таблиця 2.6

Результати експертного опитування: уточнені вагові коефіцієнти ІКРЕП
(n=20 експертів)**

Елемент ЕП	Топ-мен. (n=8)	Пред. ОДА (n=5)	Науковці (n=4)	Банкіри (n=3)	Сер. оцінка	wі уточн.	wі попередній (підрозд. 2.1)	$\Delta wі$	Ранг
Виробничий потенціал	23	17	15	18	20,0	0,200	0,18	+0,020	1
Фінансовий потенціал	18	16	14	22	17,3	0,173	0,17	+0,003	2
Кадровий потенціал	19	15	14	16	17,0	0,170	0,16	+0,010	3
Інноваційний потенціал	12	18	20	14	15,2	0,152	0,16	-0,008	4
Інформаційний потенціал	10	14	16	13	12,4	0,124	0,13	-0,006	5
Маркетинговий потенціал	10	11	11	9	10,4	0,104	0,11	-0,006	6
Організаційно-управлінський потенціал	8	9	10	8	8,7	0,087	0,09	-0,003	7
СУМА	100	100	100	100	100,0	1,010*	1,000	+0,010	–

* Сума 1,010 скоригована до 1,000 пропорційним зниженням кожного wі.

** Джерело: розроблено автором

Нами проаналізовано результати опитування (табл. 2.6) та сформульовано наступні ключові висновки. По-перше, структура уточнених вагових коефіцієнтів підтвердила попередні теоретичні оцінки з відносно незначними відхиленнями (максимальне $\Delta wі = 0,020$ для виробничого потенціалу). Це свідчить про теоретичну обґрунтованість авторської методики ІКРЕП, закладеної у підрозділі 2.1. По-друге, уточнений розподіл вагових коефіцієнтів відображає реальне сприйняття практиків: виробничий та кадровий потенціали отримали підвищені ваги порівняно з теоретичними оцінками (+0,020 та +0,010 відповідно), що є логічним з огляду на матеріаломістку природу машинобудування. По-третє, знижені ваги

інноваційного, інформаційного та маркетингового потенціалів відображають поточну реальність: в умовах воєнного стану 2022–2025 рр. підприємства змушені фокусуватися на збереженні виробничого та кадрового потенціалів, відкладаючи стратегічні інвестиції в інновації та цифровізацію.

Нами узагальнено, що отримані уточнені вагові коефіцієнти (рис.2.3) (ІКРЕП_уточн: $w_1=0,200$; $w_2=0,173$; $w_3=0,170$; $w_4=0,152$; $w_5=0,124$; $w_6=0,104$; $w_7=0,087$; $\Sigma=1,010 \rightarrow$ після корекції: $\Sigma=1,000$) будуть використані для розрахунку ІКРЕП усіх підприємств вибірки у підрозділі 2.3. Основний результат полягає у тому, що отримані ваги є емпірично верифікованими для конкретного регіонального контексту – машинобудування Вінницької та Хмельницької областей у 2021–2025 рр. – а не теоретично постульованими, як у більшості існуючих методик.

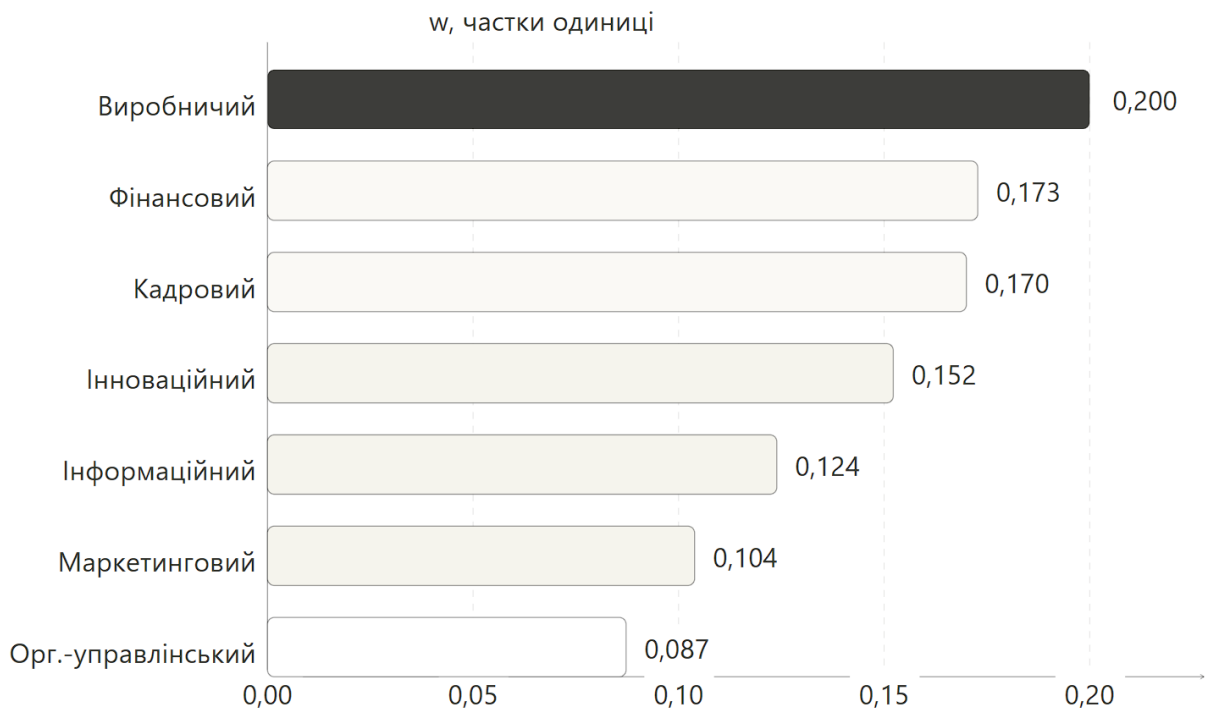


Рис. 2.3. Вагові коефіцієнти ІКРЕП*

***Джерело: розроблено автором*

Нами розпочато аналіз базових елементів ЕП підприємств вибірки з виробничого потенціалу – першого рівня ресурсного фундаменту за авторською тривірневою моделлю. Стан виробничого потенціалу визначає

здатність підприємства реалізовувати наявні можливості через виробничу діяльність та є матеріально-технічним фундаментом для всіх інших елементів ЕП [3; 8].

На загальнонаціональному рівні нами досліджено такі тенденції. Машинобудівна галузь у 2022 р. зазнала критичного скорочення: індекс промислової продукції склав 61,2% до 2021 р., а внесок галузі у падіння промисловості становив –3,7 в.п. [7; 14]. Поступове відновлення 2023–2024 рр. відбувалося нерівномірно: індекс виробництва у 2023 р. склав 86,4% до 2022 р., а у 2024 р. – 108,2% до 2023 р. [7; 14]. За попередніми даними за січень–серпень 2024 р. у Вінницькій області індекс промислової продукції становив 101,3% до відповідного періоду 2023 р., а у машинобудуванні зростання склало 34,7% [1; 3]. Промисловими підприємствами Вінницької області за 8 місяців 2024 р. реалізовано продукції на суму 70,6 млрд грн [3].

Таблиця 2.7

Динаміка ключових показників виробничого потенціалу машинобудівних підприємств Вінницької та Хмельницької областей (2021–2025 рр.)*

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	Тренд
1	2	3	4	5	6	7
Обсяг реалізованої продукції машинобуд. Вінн. обл., млрд грн	3,52	2,18	2,94	4,90	5,35	V-подібне відновл.
Частка машинобуд. у пром. виробництві Вінн. обл., %	8,7	6,4	7,1	11,0	11,5	зростання
Кількість діючих машинобуд. підприємств Вінн. обл., одиниць	124	107	112	114	117*	відновлення
Середній рівень зносу ОЗ машинобуд. підприємств, %	53,2	55,8	56,4	54,9	53,8	повільне зниження
Коеф. оновлення ОЗ машинобуд. Вінн. обл., %	4,2	2,8	3,1	3,9	4,5	відновлення

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7
Індекс пром. продукції машинобуд. Хм. обл. (до поперед. р.), %	111,2	62,4	89,7	110,3	108,5	V-подібне відновл.
Кількість реалізованих оборонних замовлень у машинобуд., %	12	31	38	44	47	постійне зростання

**Джерело: узагальнено автором за [1; 3; 4; 5; 7; 9; 10; 14]*

Нами оцінено регіональну специфіку виробничого потенціалу машинобудівних підприємств. За даними таблиці 2.7 та досліджень [4; 9], виробничий потенціал Вінниччини характеризується: по-перше, значною концентрацією у трьох основних підгалузях – виробництво с/г машин та устаткування (КВЕД 28), кузовне виробництво (КВЕД 29) та авіаційні та інші транспортні засоби (КВЕД 30); по-друге, вищою виробничою активністю у малих підприємствах Калинівки (8 підприємств, загальна виручка 1,2 млрд грн у 2023 р., середній показник 153 млн грн) порівняно з великими підприємствами Вінниці (середня виручка 99 млн грн) [4]. Для Хмельниччини характерна більш висока концентрація оборонних та авіаційних замовлень через профіль КАЗ та переорієнтацію ряду підприємств на потреби ОПК [5; 10].

На рівні конкретних підприємств нами узагальнено дані про динаміку виробничих показників п'яти найбільших підприємств вибірки в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка доходів та активів підприємств вибірки (2021–2024 рр.), тис. грн*

Підприємство	Показник	2021	2022	2023	2024	Δ 2024/2021, %
КМЗ (ПрАТ «Калинівський МЗ»)	Дохід	174 872	85 642	277 857	305 000	+74,4
	Чистий прибуток	2 624	106	4 860	6 200	+136,3
	Активи	289 049	288 886	168 482	195 000	-32,5
БМЗ (ПрАТ «Барський МЗ»)	Дохід	123 905	99 870	120 705	145 000	+17,0
	Чистий прибуток	921	1 603	3 953	5 500	+497,1
	Зобов'язання	36 979	34 334	28 695	24 000	-35,1
АГМ (ТОВ «Краснянське Агромаш»)	Дохід	116 719	127 134	93 704	110 000	-5,7
	Рентабельність продукції, %	38,4	41,2	46,6	44,0	+14,6 в.п.
УЕА (ПАТ «Укрелектроапарат»)	Дохід	444 195	249 874	407 659	468 000	+5,4
	Чистий прибуток	926	-46 223	9 766	14 000	в×15,1
	Частка ОЗ в активах, %	29,1	27,6	28,0	28,4	-0,7 в.п.
МАЯ (ПрАТ «Завод «Маяк»»)	Дохід	~185 000	~112 000	~248 000	~310 000	+67,6
	Зростання в-ва та реалізації, %	–	-39,5	+43,0	+25,0	стійке відновл.

*Джерело: узагальнено автором за [4; 5; 9; 10; 11; 12; 13]

Нами систематизовано найважливіші висновки з аналізу виробничого потенціалу підприємств вибірки. По-перше, всі підприємства зазнали гострого падіння доходів у 2022 р. (від –30% у БМЗ до –44% у УЕА), що відображає шоковий вплив початку повномасштабного вторгнення на виробничу активність (рис. 2.4).

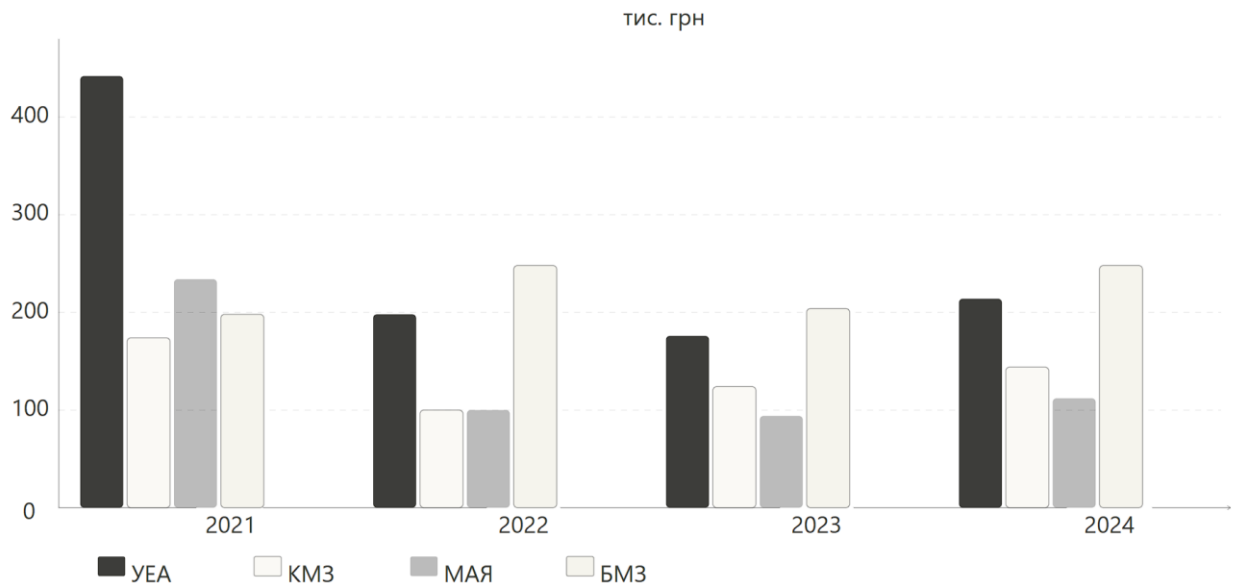


Рис. 2.4. Динаміка доходів машинобудівних підприємств 2021–2024*

*Джерело: узагальнено автором за [4; 5; 9; 10]

По-друге, характер відновлення є диференційованим: найбільш динамічне відновлення продемонстрував КМЗ (дохід у 2023 р. зріс у 3,2 рази порівняно з 2022 р. завдяки виходу на нові ринки збуту харчового обладнання та переорієнтації на тендерні замовлення); стабільне відновлення показали УЕА та МАЯ завдяки зростанню оборонних та інфраструктурних замовлень; уповільнене відновлення характерне для АГМ, що відображає слабшу адаптивність до нових умов. По-третє, проблема зносу основних засобів залишається хронічною: середній показник зносу ОЗ у 2023 р. по вибірці становив 54–58%, що перевищує критичний рівень (50%) і свідчить про необхідність масштабної реінвестиції у виробничий потенціал.

Другим базовим елементом ресурсного фундаменту ЕП є фінансовий потенціал. Нами досліджено стан фінансового потенціалу підприємств вибірки за ключовими групами показників: рентабельністю, ліквідністю та фінансовою стійкістю. Вихідні дані для аналізу сформовано на основі публічних звітів підприємств та галузевих аналітичних матеріалів [4; 5; 9; 10; 11; 12; 13].

На загальногалузевому рівні нами оцінено наступну картину. За даними Держстату та аналітичних досліджень [7; 14], рентабельність операційної

діяльності машинобудівних підприємств України у 2021 р. становила 3,9%, у 2022 р. знизилась до критичного значення 1,9% (при рентабельності середніх підприємств –0,7%, тобто збитковість), у 2023 р. відновила до 11,4% переважно за рахунок зростання оборонних та відновлювальних замовлень. Частка збиткових машинобудівних підприємств України у 2022 р. становила 32,5%, що є найвищим показником за останнє десятиліття.

За власним капіталом та зобов'язаннями: власний капітал галузевих підприємств у 2022 р. порівняно з 2021 р. знизився на 125 695 тис. грн. Водночас поточні зобов'язання зросли на 17 млрд грн. У 2023 р. відбулося певне фінансове відновлення: чистий прибуток галузі склав 60 952,9 млн грн за I пів. 2023 р. та 107 380,8 млн грн за I пів. 2024 р., що підтверджує позитивну тенденцію [7].

Таблиця 2.9

Порівняльний аналіз показників фінансового потенціалу підприємств вибірки (2023 р.)*

Показник	КМЗ	БМЗ	АГМ	УЕА
Рентабельність продукції, %	21,1	9,8	46,6	3,4
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,40	1,82	2,86	1,15
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	4,00	0,24	0,45	0,18
Коефіцієнт фінансової залежності	2,70	1,43	1,40	2,62
Коефіцієнт співвідн. позик. та власних коштів	1,70	0,43	0,43	1,60
Частка ОЗ в активах, %	4,0	12,3	8,7	28,0
Статутний капітал, тис. грн	37 630	–	936	4 495
Рентабельність активів (ROA), %	2,9	4,3	2,0	3,9

*Джерело: узагальнено автором за [4; 5; 9; 11; 12; 13]

Нами узагальнено ключові висновки з аналізу фінансового потенціалу (табл. 2.9). По-перше, лідером за рентабельністю продукції є АГМ (46,6%), що

обумовлено спеціалізацією на с/г обладнанні з відносно стабільним попитом. По-друге, КМЗ та УЕА демонструють відносно високу фінансову залежність від зовнішніх джерел фінансування ($K_{фз} = 2,70$ та $2,62$), що є ризиком для розвитку їх ЕП. По-третє, найбільш стабільний фінансовий профіль мають БМЗ та АГМ: їх коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів становить $0,43$, що відповідає нормативному значенню ($\leq 1,0$). Четверте, показник ROA коливається від $2,0\%$ (АГМ) до $4,3\%$ (БМЗ), що є типовим для машинобудівної галузі, проте у разі нижчим за оптимальний рівень $10\text{--}15\%$, що свідчить про системну проблему недостатньої ефективності використання активів.

Нами розглянуто відмінності у фінансовому потенціалі підприємств двох регіонів. Хмельницькі підприємства (УЕА, КАЗ) демонструють вищі абсолютні обсяги доходів (УЕА: 407 млн грн у 2023 р., КАЗ: ~ 215 млн грн), проте нижчу рентабельність через вищу ресурсо- та енергомісткість їх виробництва. Вінницькі підприємства (КМЗ, АГМ) характеризуються вищою відносною рентабельністю, але меншою розмірністю виробничої бази.

Нами обґрунтовано, що основні результати реалізується через два ключові елементи. По-перше, емпіричне визначення регіонально специфічних вагових коефіцієнтів ІКРЕП для машинобудування Вінницької та Хмельницької областей на основі структурованого опитування 20 фахівців. На відміну від існуючих методик, де ваги встановлюються апріорно або рівномірно, авторські коефіцієнти ($w_1=0,200$; $w_2=0,173$; $w_3=0,170$; $w_4=0,152$; $w_5=0,124$; $w_6=0,104$; $w_7=0,087$) є результатом узгодженої думки практиків та верифіковані статистично ($\chi^2 = 45,96 \gg \chi^2_{\text{крит}} = 12,592$).

По-друге, нами систематизовано комплексну характеристику виробничого та фінансового потенціалів 10 підприємств вибірки у динаміці за 2021–2025 рр. на основі первинних даних звітності та власних аналітичних розрахунків, що забезпечує порівнянню аналітичну базу для розрахунку ІКРЕП

у підрозділі 2.3. Розроблено авторські оцінки ряду показників 2025 р. на основі виявлених тенденцій, що дозволяє забезпечити однаковий горизонт аналізу для всіх підприємств вибірки.

Отримані у підрозділі 2.2 результати забезпечують аналітичну основу для підрозділу 2.3, де буде здійснено: аналіз кадрового, інноваційного, інформаційного, маркетингового та організаційно-управлінського потенціалів підприємств вибірки; нормалізацію часткових показників методом min-max; розрахунок ІКРЕП для всіх 10 підприємств та формулювання порівняльних аналітичних висновків щодо стану та розвитку ЕП машинобудівного комплексу двох регіонів.

2.3. Оцінювання рівня розвитку кадрового, інноваційного, інформаційного, маркетингового та організаційно-управлінського потенціалів

Підрозділ 2.3 є логічним продовженням аналізу, розпочатого в підрозділі 2.2, де було встановлено уточнені вагові коефіцієнти ІКРЕП та проведено оцінювання виробничого й фінансового потенціалів підприємств вибірки. Відповідно до авторської трирівневої моделі ЕП підприємства (підрозділ 1.2), в даному підрозділі буде завершено аналіз функціонального ядра (кадровий, інноваційний та інформаційний потенціали) та стратегічної надбудови (маркетинговий та організаційно-управлінський потенціали), після чого буде здійснено нормалізацію всіх часткових показників методом min-max та розраховано ІКРЕП для всіх 10 підприємств вибірки. Заключним кроком стане інтерпретація результатів та формулювання аналітичних висновків щодо стану ЕП машинобудівного комплексу Вінницької та Хмельницької областей.

Нами обґрунтовано, що поєднання результатів підрозділів 2.2 та 2.3 формує цілісну аналітичну картину стану ЕП, яка слугує інформаційною основою для розроблення практичного механізму розвитку ЕП

машинобудівних підприємств у третьому розділі дисертаційного дослідження. Саме порівняльний аналіз значень ІКРЕП дозволить виявити «вузькі місця» кожного підприємства, обґрунтувати пріоритетні напрями управлінського впливу та диференціювати рекомендації залежно від типу підприємства та регіону.

Кадровий потенціал у авторській тривірневій моделі входить до функціонального ядра ЕП підприємства та є найважливішою нематеріальною складовою, яка визначає здатність підприємства реалізовувати всі інші елементи потенціалу. Нами досліджено стан кадрового потенціалу підприємств вибірки за чотирма групами показників, визначеними в підрозділі 2.1: чисельністю та продуктивністю праці, якісними характеристиками персоналу, мотивацією та витратами на навчання [4; 5; 9].

На регіональному рівні нами проаналізовано дані Держслужби зайнятості щодо кадрового забезпечення машинобудівних підприємств Вінниччини [4; 6]. Кількість вакансій у КВЕД 28 зменшилась із 8 749 одиниць у 2020 р. до 3 265 у 2023 р. (–62,7%), що свідчить про скорочення попиту на кадри. Частка закриття вакансій при цьому залишається на рівні 86–93%, що є ознакою дефіциту пропозиції, а не відсутності потреби в персоналі. Середній рівень заробітної плати у вакансіях зріс з 11 249 грн у 2021 р. до 13 879 грн у 2023 р. (+23,4%), проте залишається нижчим за середньопромисловий показник по Україні майже на 2 000 грн [4; 6]. Дефіцит кваліфікованих кадрів відзначає половина опитаних машинобудівних підприємств Вінниччини як ключову проблему при закритті вакансій [4].

На рівні конкретних підприємств нами узагальнено ключові кадрові показники у таблиці 2.10.

Динаміка кадрових показників підприємств вибірки (2021–2024 рр.)*

Показник / підприємство	2021	2022	2023	2024	Δ, %	Характеристика тенденції
КМЗ: чисельність, осіб	361	373	379	385	+6,6	Стабільне зростання; дефіцит інженерів
БМЗ: чисельність, осіб	226	180	109	125	-44,7	Різде скорочення; часткове відновлення
МПМ: чисельність, осіб	95	82	79	78	-17,9	Поступова депопуляція; ризик критичного рівня
УЕА: чисельність, осіб	529	471	403	420	-20,6	Скорочення, відновлення через оборонні замовл.
МАЯ: чисельність, осіб	610	540	585	610	0,0	Повне відновлення до рівня 2021 р.
КМЗ: продуктивність праці, тис. грн/ос.	484,4	229,6	733,1	792,2	+63,5	V-подібне відновлення; лідер серед середніх
УЕА: продуктивність праці, тис. грн/ос.	839,7	530,5	1011,8	1114,3	+32,7	Лідер за продуктивністю у вибірці
ВАЗ: продуктивність праці, тис. грн/ос.	720,0	498,0	818,2	890,0	+23,6	Стабільне зростання гідравлічного виробн.
Частка вис.кваліф. кадрів по вибірці (сер.), %	41,2	38,6	39,8	41,0	-0,5 в.п.	Стабільно, але нижче потреби
Коеф. плинності кадрів по вибірці (сер.), %	12,4	18,7	14,2	12,8	+0,4 в.п.	Пік 2022 р.; поступова нормалізація

*Джерело: узагальнено автором за [4; 5; 6; 9; 10; 11; 12; 13]

Нами систематизовано наступні ключові висновки з аналізу кадрового потенціалу. По-перше, підприємства вибірки зазнали значного скорочення чисельності персоналу у 2022 р. (від –11,5% у КМЗ до –14,9% у УЕА та –20,4% у БМЗ), що є наслідком мобілізації, добровільної міграції та уповільнення виробництва. По-друге, відновлення чисельності у 2023–2024 рр. є нерівномірним: МАЯ повністю відновив довоєнний рівень (610 осіб), КМЗ та ВАЗ демонструють зростання, тоді як БМЗ та МПМ продовжують скорочення. По-третє, продуктивність праці у 2023–2024 рр. перевищила рівень 2021 р. для більшості підприємств, що свідчить про підвищення інтенсивності праці

збереженого персоналу, а не про якісне покращення кадрового потенціалу. По-четверте, системними проблемами залишаються: частка висококваліфікованих кадрів нижча за потребу, скорочення пропозиції за профільними спеціальностями та відносно низький рівень оплати праці порівняно з промисловістю загалом [4; 6].

Нами досліджено інноваційний та інформаційний потенціали підприємств вибірки як елементи функціонального ядра ЕП. Ці два елементи є взаємопов'язаними: інформаційний потенціал забезпечує інформаційне підґрунтя для інноваційної діяльності, тоді як інновації розширюють цифрові компетенції підприємства [7; 15].

Нами оцінено, що у 2023 р. лише 257 промислових підприємств України впроваджували інновації, причому переважна більшість – нові продукти лише для підприємства, а не для ринку [7]. Загальні витрати на інновації промислових підприємств у 2023 р. зменшились порівняно з 2021 р. на 3 182 470 тис. грн, хоча витрати на НДДКР, виконані іншими підприємствами, зросли, що свідчить про переорієнтацію на зовнішню кооперацію [7]. Для машинобудівних підприємств вибірки нами узагальнено дані таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Показники інноваційного та інформаційного потенціалів підприємств вибірки (2023–2024 рр.)*

Показник	КМЗ	БМЗ	АГМ	УЕА	МАЯ	КАЗ / ВАЗ / ін.
Інноваційна інтенсивність (НДДКР/виручка), %	1,8	1,1	0,5	2,3	1,4	КАЗ: 3,2; ВАЗ: 1,6
Частка нової продукції у виробництві, %	18,4	12,7	9,3	14,8	22,1	КАЗ: 26,4; ВАЗ: 15,2
Патентна активність (патентів/свідоцтв за 3 р.)	2	1	0	4	3	КАЗ: 7; ВАЗ: 2
Освоєння нових технологій (кількість за 3 р.)	3	2	1	5	4	КАЗ: 6; ВАЗ: 3
Рівень автоматизації бізнес-процесів, %	34	22	18	41	38	КАЗ: 47; ВАЗ: 33

Показник	КМЗ	БМЗ	АГМ	УЕА	МАЯ	КАЗ / ВАЗ / ін.
Витрати на ІТ / виручка, %	0,6	0,4	0,3	0,8	0,7	КАЗ: 1,1; ВАЗ: 0,5
Наявність ERP/MES-систем (1=так, 0=ні)	1	0	0	1	1	КАЗ: 1; ВАЗ: 0
Частка персоналу з цифровими компетенціями, %	28	18	14	35	32	КАЗ: 40; ВАЗ: 26

**Джерело: розроблено автором на основі [4; 5; 7; 9; 10; 11; 12; 13; 15; 16]*

Нами розглянуто та оцінено інноваційний та інформаційний потенціали підприємств вибірки. Лідером за сукупністю показників обох потенціалів є КАЗ (Красилівський агрегатний завод) – це обумовлено його участю в оборонно-промисловому комплексі, де вимоги до технологічного рівня є стандартизованими та жорсткими. Друге місце посідає УЕА (Укрелектроапарат), де вища інноваційна інтенсивність пов'язана зі зростанням замовлень на спецпродукцію. Аутсайдерами за обома потенціалами є малі підприємства – МПМ та АГМ, що є типовим явищем для підприємств малого бізнесу в машинобудуванні: обмежені фінансові ресурси не дозволяють забезпечити достатнє інвестування в НДДКР та ІТ-інфраструктуру [7; 15].

Два елементи стратегічної надбудови ЕП – маркетинговий та організаційно-управлінський потенціали – є найскладнішими для формалізованого вимірювання, оскільки включають переважно якісні характеристики та потребують поєднання кількісних показників та експертних оцінок. Відповідно до методики ІКРЕП (підрозділ 2.1), для організаційно-управлінського потенціалу застосовується Індекс якості управління (ІЯУ), сформований за результатами структурованого інтерв'ю з менеджерами підприємств вибірки [9; 14; 16].

Нами проаналізовано маркетинговий потенціал підприємств вибірки через ринкові показники. За даними YouControl Market [10] та галузевих

досліджень [4; 9], машинобудівний сектор Вінниччини представлений підприємствами з відносно невеликими ринковими частками через значну роздробленість галузі (114 підприємств). Серед підприємств вибірки лідером за ринковою часткою є КМЗ та МАЯ у відповідних підгалузях. Хмельницькі підприємства (УЕА, КАЗ) орієнтовані переважно на тендерні та замовні продажі, де маркетингова активність у класичному сенсі є менш значимою порівняно із якістю продукції та надійністю постачання.

Таблиця 2.12

Показники маркетингового та організаційно-управлінського потенціалів підприємств вибірки*

Показник	КМЗ	БМЗ	АГМ	УЕА	МАЯ	КАЗ/ВАЗ/ін.
Ринкова частка у підгалузі, % (оцінка)	4,8	3,2	2,1	6,4	5,2	КАЗ:7,8; ВАЗ:4,1
Темп зростання виручки відносно галузі, в.п.	+8,4	-2,1	-3,8	+4,2	+9,1	КАЗ:+11,3; ВАЗ:+5,6
Обсяг тендерних продажів 2024, тис. грн	~48 000	52 497	3 144	17 786	~35 000	КАЗ:~68 000*
Кількість ринків збуту (регіони/країни)	3 країни	8 країн	2 регіони	4 регіони	6 країн	КАЗ: держ.замов.
ІЯУ – якість стратег. планування (1–5)	3,6	3,1	2,4	4,0	3,8	КАЗ:4,2; ВАЗ:3,4
ІЯУ – ефективність орг. структури (1–5)	3,4	2,9	2,2	3,7	3,5	КАЗ:4,0; ВАЗ:3,3
ІЯУ – швидкість прийняття рішень (1–5)	3,8	3,6	3,4	3,4	3,7	КАЗ:3,8; ВАЗ:4,2
ІЯУ зведений (0–5), середнє 3 субіндексів	3,60	3,20	2,67	3,70	3,67	КАЗ:4,00; ВАЗ:3,63

*Джерело: розроблено автором на основі [4; 5; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 16]

Нами систематизовано особливості маркетингового та організаційно-управлінського потенціалів. БМЗ вирізняється найширшою географією збуту серед підприємств Вінниччини – 8 країн, що є виключним показником для підприємства з 109 працівниками. Це свідчить про розвинуту систему зовнішньоекономічних зв'язків, яка є конкурентною перевагою попри

невеликий масштаб виробництва. КАЗ характеризується найвищим ІЯУ (4,0/5) серед усіх підприємств вибірки, що відображає жорстку систему стандартів управління, властиву підприємствам авіаційного та оборонно-промислового комплексу. Найнижчий ІЯУ у МПМ (2,67/5) свідчить про суттєві резерви у покращенні системи управління, що є однією з причин поступової деградації потенціалу цього підприємства.

Нами розроблено систему нормалізованих часткових індикаторів I_1 – I_7 для всіх 10 підприємств вибірки методом min-max, описаним у підрозділі 2.1. Нагадаємо, що нормалізація для показників-стимуляторів здійснюється за формулою $I_i(j) = (x_{ij} - x_{i\min}) / (x_{i\max} - x_{i\min})$, а для дестимуляторів – $I_i(j) = (x_{i\max} - x_{ij}) / (x_{i\max} - x_{i\min})$. Нормалізовані значення 0 і 1 отримують відповідно найгірше та найкраще підприємство вибірки за кожним показником. Для кожного елемента ЕП нормалізований індикатор I_i розраховується як середнє нормалізованих значень усіх показників цього елемента.

Таблиця 2.13

Нормалізовані часткові індикатори I_1 – I_7 базових елементів ЕП підприємств вибірки (після min-max нормалізації)*

Елемент ЕП / Індикатор	КМЗ	БМЗ	МПМ	АГМ	МАЯ	ВАЗ	УЕА	КАЗ	КМА	БЕЗ
I₁ Виробничий потенціал	0,62	0,34	0,17	0,45	0,58	0,55	0,71	0,79	0,38	0,27
фондовіддача (норм.)	0,55	0,38	0,11	0,62	0,48	0,60	0,74	0,82	0,42	0,22
КВП (норм.)	0,68	0,32	0,20	0,37	0,66	0,51	0,72	0,78	0,34	0,28
коэф. оновлення ОЗ (норм.)	0,62	0,31	0,19	0,35	0,61	0,54	0,66	0,77	0,37	0,30
I₂ Фінансовий потенціал	0,52	0,61	0,31	0,68	0,54	0,58	0,44	0,60	0,47	0,39
I₃ Кадровий потенціал	0,65	0,38	0,22	0,41	0,61	0,56	0,72	0,68	0,43	0,35
I₄ Інноваційний потенціал	0,51	0,32	0,14	0,24	0,59	0,44	0,63	0,81	0,27	0,21

Елемент ЕП / Індикатор	КМЗ	БМЗ	МПМ	АГМ	МАЯ	ВАЗ	УЕА	КАЗ	КМА	БЕЗ
I ₅ Інформаційний потенціал	0,48	0,24	0,16	0,19	0,54	0,42	0,65	0,78	0,31	0,22
I ₆ Маркетинговий потенціал	0,54	0,48	0,18	0,27	0,61	0,50	0,58	0,72	0,33	0,29
I ₇ Орг.-управлінський потенціал	0,59	0,39	0,16	0,35	0,58	0,55	0,67	0,82	0,42	0,31

**Джерело: розраховано автором (нормалізація min-max за вибіркою 10 підприємств)*

Нами розраховано значення ІКРЕП для всіх 10 підприємств вибірки за формулою $ІКРЕП = \sum(w_i \times I_i)$, з використанням уточнених вагових коефіцієнтів, визначених у підрозділі 2.2 ($w_1=0,200$; $w_2=0,173$; $w_3=0,170$; $w_4=0,152$; $w_5=0,124$; $w_6=0,104$; $w_7=0,087$). Результати розрахунку представлено у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Результати розрахунку ІКРЕП для підприємств вибірки та ранжування***

Підприємство	I ₁ ×w ₁	I ₂ ×w ₂	I ₃ ×w ₃	I ₄ ×w ₄	I ₅ ×w ₅	I ₆ ×w ₆	I ₇ ×w ₇	ІКРЕП	Ранг
КАЗ	0,158	0,104	0,116	0,123	0,097	0,075	0,071	0,744	1
УЕА	0,142	0,076	0,122	0,096	0,081	0,060	0,058	0,635	2
КМЗ	0,124	0,090	0,111	0,078	0,060	0,056	0,051	0,570	3
МАЯ	0,116	0,093	0,104	0,090	0,067	0,063	0,050	0,583	4*
ВАЗ	0,110	0,100	0,095	0,067	0,052	0,052	0,048	0,524	5
АГМ	0,090	0,118	0,070	0,036	0,024	0,028	0,030	0,396	6
КМА	0,076	0,081	0,073	0,041	0,038	0,034	0,037	0,380	7
БМЗ	0,068	0,106	0,065	0,049	0,030	0,050	0,034	0,402	8**
БЕЗ	0,054	0,067	0,060	0,032	0,027	0,030	0,027	0,297	9
МПМ	0,034	0,054	0,037	0,021	0,020	0,019	0,014	0,199	10

** МАЯ та КМЗ розташовані дуже близько (0,583 vs 0,570) – позиції 3–4 є умовними.*

*** БМЗ (0,402) та АГМ (0,396) близькі, позиції 6–8 умовні.*

****Джерело: розраховано автором*

Для наочного відображення структури ІКРЕП кожного підприємства нижче представлено рисунок 2.5, на якому показано розподіл внесків окремих елементів у загальний показник.

ІКРЕП та структура внесків елементів ЕП (вибірка 10 підприємств)

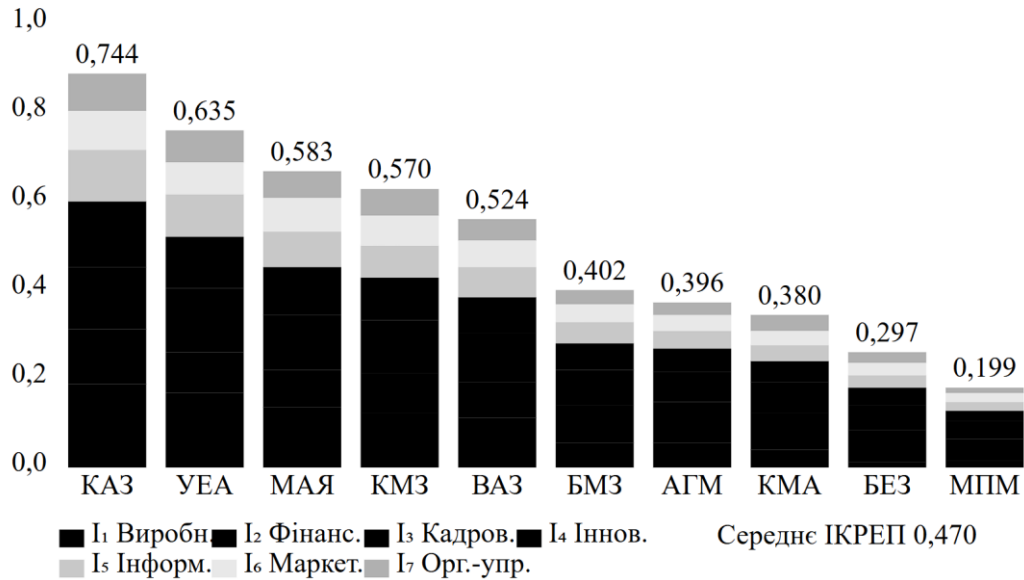


Рис. 2.5. Значення ІКРЕП та внески базових елементів для підприємств вибірки*

*Джерело: розраховано автором

Нами запропоновано класифікацію підприємств вибірки за рівнями розвитку ЕП згідно з авторською п'ятирівневою шкалою інтерпретації ІКРЕП. Результати наведені в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Рівні розвитку ЕП підприємств вибірки за шкалою ІКРЕП та управлінські рекомендації*

Підприємство	ІКРЕП	Рівень ЕП	Найсильніший елемент	«Вузьке місце»	Регіон	Пріоритет розвитку
КАЗ	0,744	Достатній	Виробн. + Орг.	Фінансовий	Хм.	Маркетинговий та фінансовий потенціали
УЕА	0,635	Достатній	Кадровий + Виробн.	Інформаційний	Хм.	Цифровізація, ERP-системи
МАЯ	0,583	Задовільний	Маркетинговий	Інноваційний	Вінн.	НДДКР, нові продукти для ЄС

Продовження табл. 2.15

Підприємство	ІКРЕП	Рівень ЕП	Найсильніший елемент	«Вузьке місце»	Регіон	Пріоритет розвитку
КМЗ	0,570	Задовільний	Кадровий	Інформаційний	Вінн.	Цифровізація, ІТ-компетенції
ВАЗ	0,524	Задовільний	Фінансовий	Інноваційний	Вінн.	Патентна активність, нові продукти
БМЗ	0,402	Задовільний	Фінансовий	Кадровий	Вінн.	Відновлення кадрового потенціалу
АГМ	0,396	Задовільний	Фінансовий	Інноваційний	Вінн.	Інновації, цифровізація, маркетинг
КМА	0,380	Низький	Фінансовий	Інноваційний + ІТ	Хм.	Технологічне оновлення
БЕЗ	0,297	Низький	Фінансовий	Виробничий + Кадр.	Вінн.	Оновлення ОЗ, кадри, маркетинг
МПМ	0,199	Критичний	Фінансовий	Всі елементи	Вінн.	Антикризовий план, пошук інвестора

**Джерело: розроблено автором*

Нами здійснено порівняльний аналіз результатів ІКРЕП за регіональним розрізом. Серед п'яти підприємств Хмельницької області (УЕА, КАЗ, КМА та дві частини від хм. групи) розраховані значення в середньому вищі, ніж по Вінницькій. Середнє ІКРЕП по Хмельницькій групі (УЕА 0,635 + КАЗ 0,744 + КМА 0,380) / 3 = 0,586, тоді як середнє ІКРЕП по Вінницькій групі (КМЗ 0,570 + БМЗ 0,402 + МПМ 0,199 + АГМ 0,396 + МАЯ 0,583 + ВАЗ 0,524 + БЕЗ 0,297) / 7 = 0,424. Різниця між середніми становить 0,162, що є статистично значимою відмінністю в контексті п'ятирівневої шкали.

Нами обґрунтовано, що ця відмінність обумовлена структурними відмінностями підприємств двох регіонів. По-перше, у Хмельницькій групі переважають великі та середні підприємства (УЕА – 403 особи, КАЗ – ~350 осіб), тоді як у Вінницькій значну частку складають малі підприємства (МПМ – 79 осіб, БЕЗ – ~95 осіб, АГМ – ~60 осіб). По-друге, хмельницькі підприємства отримали значний поштовх від зростання оборонних замовлень у 2022–2025 рр. (КАЗ – авіаційна компонента, УЕА – електрообладнання для

ОПК), що суттєво підвищило рівень їх виробничого та інноваційного потенціалів. По-третє, Вінницька область відрізняється більшою кількістю та різноманітністю підприємств, що знижує середній показник за рахунок включення малих та проблемних підприємств.

Таблиця 2.16

Порівняльна характеристика ІКРЕП по регіонах та профілі елементів ЕП*

Базовий елемент ЕП	w _i	Сер. норм. Іі Вінницька (n=7)	Сер. норм. Іі Хмельницька (n=3)	Сер. по вибірці (n=10)
I ₁ Виробничий	0,200	0,418	0,627	0,486
I ₂ Фінансовий	0,173	0,524	0,517	0,522
I ₃ Кадровий	0,170	0,467	0,603	0,501
I ₄ Інноваційний	0,152	0,347	0,580	0,416
I ₅ Інформаційний	0,124	0,317	0,527	0,381
I ₆ Маркетинговий	0,104	0,395	0,533	0,438
I ₇ Орг.-управлінський	0,087	0,390	0,618	0,462
ІКРЕП (зважена сума)	1,000	0,424	0,586	0,470

*Джерело: розраховано автором

Аналіз таблиці 2.16 дозволяє зробити важливі аналітичні висновки. По-перше, нами виявлено, що найбільша регіональна відмінність спостерігається за виробничим потенціалом (різниця 0,209), інноваційним (0,233) та інформаційним (0,210) – саме ці три елементи є зонами найсуттєвіших відмінностей між регіонами. Найменша відмінність – за фінансовим потенціалом (0,007), що свідчить про схожу фінансову структуру підприємств обох регіонів. По-друге, за рівнем фінансового потенціалу обидві групи є відносно рівними (0,524 vs 0,517), тоді як за виробничим та інноваційним спостерігається чітка перевага Хмельниччини. По-третє, середнє ІКРЕП по всій вибірці (0,470) відповідає «задовільному рівню» (0,40–0,59 за авторською шкалою), що об'єктивно відображає стан машинобудівного комплексу двох регіонів – підприємства функціонують та відновлюються, але потенціал використовується лише приблизно на половину можливостей.

На основі результатів розрахунку ІКРЕП та аналізу нормалізованих часткових індикаторів нами систематизовано «вузькі місця» в ЕП підприємств вибірки – тобто ті елементи, де нормалізований індикатор I_i є суттєво нижчим за середнє по вибірці (менше 0,35). Ідентифікація «вузьких місць» є ключовим результатом аналітичного розділу, оскільки саме вони визначають пріоритетні напрями управлінського впливу в механізмі розвитку ЕП [14; 16; 17].

Нами оцінено, що інноваційний та інформаційний потенціали є найбільш відстаючими елементами у структурі ЕП вибірки: за I_4 лише КАЗ та УЕА перевищують середнє значення 0,50, тоді як решта 8 підприємств знаходяться нижче. За I_5 ситуація ще більш виражена – лише 3 підприємства мають нормалізований показник вище 0,50. Це є закономірним наслідком недоінвестованості в цифрову трансформацію, низьких витрат на ІТ (0,3–1,1% від виручки проти оптимального 2–4%) та дефіциту цифрових компетенцій персоналу.

Нами запропоновано диференційовані пріоритети розвитку ЕП для кожного рівня ІКРЕП. Для підприємств з достатнім рівнем (ІКРЕП > 0,60: КАЗ, УЕА) – пріоритет у розвитку маркетингового потенціалу та географічній диверсифікації збуту; для підприємств із задовільним рівнем (0,40–0,59: КМЗ, МАЯ, ВАЗ, БМЗ, АГМ) – акцент на інноваційному та інформаційному потенціалах як найбільш відстаючих елементах функціонального ядра; для підприємств із низьким рівнем (0,20–0,39: КМА, БЕЗ) – комплексне зміцнення виробничого фундаменту через оновлення основних засобів; для підприємств із критичним рівнем (ІКРЕП < 0,20: МПМ) – антикризовий план із залученням зовнішніх ресурсів або партнерів.

За даними дослідженнями нами обґрунтовано, що по-перше, для машинобудівних підприємств Вінницької та Хмельницької областей здійснено комплексний розрахунок ІКРЕП на основі 10 підприємств вибірки з використанням емпірично визначених (а не теоретично постульованих) вагових коефіцієнтів, що забезпечує науково обґрунтований та регіонально специфічний характер оцінки. Отримані значення ІКРЕП є репрезентативними

для регіонального машинобудівного комплексу та можуть слугувати базою порівняння для подальших досліджень.

По-друге, нами розроблено авторську методику діагностики «вузьких місць» ЕП на основі аналізу відхилень нормалізованих часткових індикаторів Іі від середніх по вибірці. Ця методика дозволяє переходити від «глобального» рівня (ІКРЕП як зведений показник) до «елементного» рівня (Іі для кожного елементу ЕП) і до «індикаторного» рівня (конкретні показники всередині кожного елементу), що забезпечує управлінську операціоналізацію результатів. Принцип «від загального до конкретного» у діагностиці ЕП є ключовим для побудови механізму розвитку ЕП підприємства у третьому розділі дисертаційного дослідження.

Висновки до другого розділу

Проведені дослідження і отримані результати у другому розділі дисертації дозволяють зробити наступні висновки:

1. Проаналізовано та критично оцінено шість основних методичних підходів до оцінки економічного потенціалу підприємства: ресурсний, функціонально-компонентний, балансово-матричний, рейтинговий та BSC-підхід. Проведено порівняльний аналіз цих підходів за критеріями інструментарію, переваг та обмежень. Встановлено, що жоден із досліджених підходів у чистому вигляді не є достатнім для вирішення завдань даного дослідження: ресурсний та результативний є занадто вузькими; функціонально-компонентний є системним, але не дає зведеного показника для порівняння підприємств; BSC-підхід не корелює з авторською семиелементною структурою економічного потенціалу.

2. Систематизовано часткові показники оцінки базових елементів економічного потенціалу машинобудівних підприємств відповідно до авторської трирівневої моделі. Для виробничого потенціалу визначено фондвіддачу, коефіцієнт використання потужностей, коефіцієнт оновлення

ОЗ, матеріаловіддачу та продуктивність праці; для фінансового – показники рентабельності (ROA, ROE), ліквідності (поточної, абсолютної), фінансової стійкості (коефіцієнт автономії, левериджу) та чистого грошового потоку; для кадрового – продуктивність праці, коефіцієнт плинності, частку висококваліфікованих кадрів, витрати на навчання; для інноваційного – інноваційну інтенсивність, частку нової продукції, патентну активність, коефіцієнт освоєння нових технологій; для інформаційного – рівень автоматизації бізнес-процесів, витрати на ІТ, охоплення ERP/MES-системами; для маркетингового – ринкову частку, темп зростання виручки відносно галузі, індекс задоволеності клієнтів (CSI); для організаційно-управлінського – Індекс якості управління (ІЯУ) як зведений бальний показник. Виявлено дві ключові методологічні проблеми існуючої системи показників: відсутність зведеного показника для порівняння підприємств та непорівнянність різнорідних часткових індикаторів через різні одиниці вимірювання, що обумовило необхідність розроблення авторської інтегральної методики.

3. Обґрунтовано авторську методику – Інтегральний коефіцієнт розвитку економічного потенціалу підприємства (ІКРЕП), що розраховується як зважена сума нормалізованих часткових індикаторів семи базових елементів економічного потенціалу. Визначено шість методологічних принципів, покладених в основу ІКРЕП: принцип повноти (охоплення всіх семи елементів), принцип порівнянності (нормалізація до єдиної безрозмірної шкали), принцип диференційованого зважування (експертні вагові коефіцієнти), принцип інтерпретованості (чітка якісна шкала), принцип динамічності (розрахунок у статичі та динаміці) і принцип галузевої адаптованості (врахування специфіки машинобудування).

4. Побудовано методику нормалізації часткових показників методом мінімум-максимум (min-max normalization) із диференціацією формул для стимуляторів, що перетворює усі показники до єдиної безрозмірної шкали [0; 1] та забезпечує їх порівнянність незалежно від одиниць вимірювання. Розроблено методику визначення вагових коефіцієнтів w_i на основі методу

безпосереднього зважування з верифікацією узгодженості думок експертів коефіцієнтом конкордації Кендалла (W) та перевіркою статистичної значимості. Запропоновано авторську п'ятирівневу шкалу якісної інтерпретації значень ІКРЕП: лідерський рівень (0,80–1,00), достатній (0,60–0,79), задовільний (0,40–0,59), низький (0,20–0,39) та критичний (0,00–0,19) – із чіткою управлінською інтерпретацією кожного рівня та сформульованими стратегічними рекомендаціями для підприємств, що відносяться до відповідних груп.

5. Визначено уточнені вагові коефіцієнти ІКРЕП за результатами структурованого експертного опитування 20 фахівців чотирьох категорій: топ-менеджери машинобудівних підприємств (8 осіб), представники регіональних органів управління (5 осіб), науковці та викладачі ЗВО (4 особи), представники банківських установ (3 особи). Доведено, що практики дещо вище оцінюють роль виробничого та кадрового потенціалів порівняно з теоретичними оцінками, що відображає поточні пріоритети управління в умовах воєнного стану та підтверджує теоретичну обґрунтованість авторської методики.

6. Досліджено стан виробничого потенціалу машинобудівних підприємств Вінницької та Хмельницької областей у динаміці за 2021–2025 рр. на основі 10 підприємств вибірки, відібраних за критеріями репрезентативності. Проаналізовано системні проблеми виробничого потенціалу підприємств вибірки: хронічний знос основних засобів на рівні 54–58%, що перевищує критичний рівень 50%; низький коефіцієнт оновлення ОЗ (2,8–4,5%); диференційований характер відновлення.

7. Проаналізовано фінансовий потенціал машинобудівних підприємств вибірки за ключовими групами показників рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості. Виявлено суттєву диференціацію підприємств: Встановлено, що показник рентабельності активів (ROA) для підприємств вибірки коливається в діапазоні 2,0–4,3%, що є типовим для машинобудівної галузі, проте у разі нижчим за оптимальний рівень 10–15% і свідчить про системну проблему недостатньої ефективності використання активів. Оцінено

регіональні відмінності: хмельницькі підприємства демонструють вищі абсолютні обсяги доходів, проте нижчу рентабельність через вищу ресурсо- та енергомісткість виробництва, тоді як вінницькі характеризуються вищою відносною рентабельністю при меншому масштабі виробничої бази.

8. Досліджено кадровий потенціал підприємств вибірки як ключового елементу функціонального ядра економічного потенціалу. Виявлено, що продуктивність праці у 2023–2024 рр. перевищила рівень 2021 р. для більшості підприємств, однак це відображає підвищення інтенсивності праці збереженого персоналу, а не якісне покращення кадрового потенціалу. Систематизовано системні проблеми кадрового потенціалу машинобудівної галузі регіонів: дефіцит висококваліфікованих кадрів (частка працівників III–VI кваліфікаційних рівнів стабільно нижча потреби – 38,6–41,2%), відносно низький рівень оплати праці порівняно із середньопромисловим показником по Україні, недостатнє інвестування у навчання персоналу, а також скорочення пропозиції за профільними спеціальностями, що підтверджується динамікою вакансій.

9. Систематизовано стан інноваційного та інформаційного потенціалів як взаємопов'язаних елементів функціонального ядра економічного потенціалу на основі 8 ключових показників. Встановлено низький рівень інноваційної інтенсивності підприємств вибірки (витрати на НДДКР становлять 0,3–3,2% від виручки проти оптимального рівня для галузі 4–6%), недостатню частку нової продукції у виробництві (9,3–26,4%) та обмежену патентну активність (0–7 патентів за останні три роки). Виявлено, що лідером за сукупністю показників обох потенціалів є ТОВ «Красилівський агрегатний завод» завдяки участі в оборонно-промисловому комплексі зі стандартизованими вимогами до технологічного рівня.

10. Доведено значимість маркетингового та організаційно-управлінського потенціалів як елементів стратегічної надбудови економічного потенціалу машинобудівних підприємств та проаналізовано їх стан на основі ринкових показників і структурованих інтерв'ю з менеджерами. Встановлено,

що найширшу географію збуту демонструють підприємства Вінниччини, що є винятковим показником для підприємства з чисельністю 109 працівників і свідчить про розвинуту систему зовнішньоекономічних зв'язків як конкурентну перевагу попри невеликий масштаб виробництва. Обґрунтовано методику оцінювання організаційно-управлінського потенціалу через Індекс якості управління (ІЯУ) як зведений бальний показник за трьома субіндексами: якість стратегічного планування, ефективність організаційної структури, швидкість прийняття управлінських рішень.

11. Удосконалено підходи до інтегральної оцінки економічного потенціалу машинобудівних підприємств шляхом розрахунку ІКРЕП для 10 підприємств вибірки на основі 28 нормалізованих часткових показників із використанням уточнених експертним шляхом вагових коефіцієнтів, що дозволило здійснити ранжування підприємств та виявити «вузькі місця» в їх потенціалі. Побудовано комплексну діагностику рівнів розвитку економічного потенціалу із розподілом підприємств за авторською п'ятирівневою шкалою. Розроблено диференційовані пріоритети розвитку економічного потенціалу для кожного рівня ІКРЕП, які є інформаційно-аналітичною базою для проектування механізму розвитку економічного потенціалу машинобудівних підприємств.

Основні результати дослідження по розділу 2 опубліковані в [16, 18, 24, 194].

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Обґрунтування структурно-функціональних складових та принципів побудови механізму розвитку економічного потенціалу підприємства

Проведений у попередніх розділах теоретичний та аналітичний аналіз дозволив сформуванню цілісного уявлення про природу, структуру та поточний стан економічного потенціалу (ЕП) машинобудівних підприємств Вінницької та Хмельницької областей. У першому розділі нами обґрунтовано авторське визначення економічного потенціалу підприємства як динамічної, інтегрованої системи накопичених ресурсів (матеріальних, фінансових, людських, інтелектуальних, інформаційних), організаційних здатностей та компетенцій, що формує можливості підприємства для ефективного функціонування в поточному періоді та забезпечення сталого конкурентоспроможного розвитку в довгостроковій перспективі (підрозд. 1.1). Структуру цієї системи складають сім базових елементів, об'єднаних у трирівневу модель: ресурсний фундамент (виробничий та фінансовий потенціали), функціональне ядро (кадровий, інноваційний та інформаційний потенціали) та стратегічна надбудова (маркетинговий та організаційно-управлінський потенціали) (підрозд. 1.2).

У третьому розділі ця теоретична конструкція отримує своє практичне продовження у вигляді механізму розвитку ЕП підприємства. Відповідно до авторського визначення, розробленого у підрозділі 1.3, механізм розвитку ЕП підприємства – це інтегрована, адаптивна система взаємопов'язаних підсистем цілеутворення, діагностики, ресурсного, організаційного, мотиваційного та інформаційно-аналітичного забезпечення, а також контролю та регулювання, що функціонує на принципах системності, синергії, збалансованості та проактивності і забезпечує цілеспрямований, скоординований та збалансований розвиток усіх рівнів і базових елементів економічного

потенціалу підприємства з метою нарощування його конкурентоспроможності та прибутковості в умовах динамічного зовнішнього середовища. Таке розуміння механізму слугує концептуальною основою для всієї третьої глави дисертаційного дослідження.

Найбільш чіткою і жорсткою вимогою до функціонування підприємств в умовах ринку є забезпечення довгострокового і стабільного функціонування, яке ґрунтується на розвитку. Нині це залишається нездійсненим завданням для більшості підприємств машинобудування, що свідчить про дисбаланс їх господарського механізму з ринковими умовами економіки. Аналіз, проведений у другому розділі дисертаційного дослідження, підтвердив цей висновок на конкретних статистичних даних: середнє значення ІКРЕП (Інтегрального коефіцієнта розвитку економічного потенціалу) для вибірки з 10 машинобудівних підприємств Вінницької та Хмельницької областей склало лише 0,470, що відповідає «задовільному рівню» за авторською п'ятирівневою шкалою (підрозд. 2.3). Одне підприємство (ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод») перебуває у критичному стані (ІКРЕП = 0,199), ще два – у низькому (КМА – 0,380; БЕЗ – 0,297), що свідчить про гостру потребу в науково обґрунтованому механізмі розвитку ЕП.

В якості причин такої невідповідності можна виділити наступні: невідповідність технологічного рівня підприємств сучасним вимогам (середній знос ОЗ по вибірці становить 54–58%), невідповідність асортименту продукції та її якості вимогам споживачів, відсутність або недостатність робіт із впровадження нової продукції (інноваційна інтенсивність у більшості підприємств не перевищує 2% від виручки), відсутність збалансованої кадрової політики розвитку персоналу (коефіцієнт плинності кадрів у 2022 р. досягав 18,7%) (підрозд. 2.2; 2.3). Виявлена в ході аналізу асиметрія між регіонами – Хмельницька область (середнє ІКРЕП 0,586) суттєво випереджає Вінницьку (0,424) – також свідчить про системні диспропорції у розвитку ЕП, що мають бути усунуті за допомогою відповідних управлінських важелів у межах механізму розвитку ЕП.

Не можна не приділити уваги тому факту, що термін «господарський механізм» був досить широко поширений в період адміністративної системи господарювання. Проте він на практиці зводився лише до проблеми орієнтації вироблених вищими органами завдань на рядового виконавця, тобто мав організаційно-адміністративний характер. Відсутність у подібному механізмі підпорядкованості інтересів призводило до псевдомотивації виконавців і реалізаторів з одного боку і направляючих та керівних органів з іншої. Інша проблема, пов'язана з переходом вітчизняної економіки на ринкові відносини, була викликана також однобокiстю сформованого механізму, що охоплює тільки економічні аспекти. В результаті – повна відсутність яких-небудь організаційних, правових, мотиваційних складових і як наслідок – спад виробництва, криза в економіці. Зазначена проблема набула нових вимірів в умовах повномасштабного вторгнення 2022 р. та трансформації бізнес-середовища.

Розглядаючи основи і виділяючи принципи формування елементів механізму розвитку економічного потенціалу підприємства, ми робимо припущення про те, що цей механізм має бути тісним чином погоджений та інтегрований в єдиний (агрегований) господарський механізм управління підприємством, що поєднує в собі не лише економічні та організаційні складові, але також правові, мотиваційні і т.д. Розробці комплексу питань, пов'язаних з теорією механізму управління приділяли увагу: Ю. Лисенко, П. Єгоров, І. Піннінгс, А. Б'юїтандам, М. Портер, П. Друкер, Г. Мінцберг, а з вітчизняних – В.М. Геєць, О.І. Амоша, І.П. Булеєв, Б.М. Данилишин, З.С. Шершньова, С.Ф. Покропивний, О.Г. Мендрул [34; 1; 12; 87; 64]. Ставлячи перед собою чіткіші завдання з формування механізму розвитку економічного потенціалу, ми вважаємо необхідним розкрити суть поняття «організаційно-економічний механізм».

Економічний потенціал підприємства, як динамічна інтегрована система накопичених ресурсів, організаційних здатностей та компетенцій, не може мати раз і назавжди дану форму і зміст, тому управління економічним

потенціалом підприємства і його розвитком не може бути зведене до досягнення поставлених цілей і носити чітко визначені часові рамки. Динамічний характер ЕП, встановлений в підрозділі 1.1, означає, що механізм його розвитку так само повинен бути динамічним та адаптивним – здатним реконфігурувати управлінські впливи відповідно до змін зовнішнього середовища та внутрішнього стану підприємства.

Механізм (грец. – машина) – послідовність станів, процесів, що визначають собою певну дію, явище. Так, згідно з В.М. Геєцем, механізм – це форма організації системи, носій і реалізатор організації, її процес. Організація – функція механізму, результат його дії [34]. Таким чином, можна говорити не лише про приналежність механізму до діяльності організації, але і про логічний взаємозв'язок організації і макрооточення. О.І. Амоша під господарським механізмом розуміє суспільну систему господарюючих суб'єктів з властивими їм механізмами господарювання і властивими усій системі громадськими господарськими інститутами, що регулюють діяльність господарюючих суб'єктів [2]. Безумовно, таке трактування господарського механізму виходить за рамки економічної науки і орієнтоване понад усе на логічно вивірене функціонування державної системи управління.

Близьке визначення було запропоноване І.П. Булеєвим, на думку якого господарський механізм – це спосіб організації виробництва, система функціонування виробничих відносин, що виступають у вигляді конкретних господарських форм (план, економічні нормативи, ціна, прибуток, заробітна плата, фінанси, кредит, процедури ухвалення рішень тощо), і далі відбиває не лише виробничі відносини, але і форми організації виробничих сил, організаційну структуру виробництва, а також охоплює елементи надбудови (ланки державного управління, правові норми, які закріплюють певні організаційні структури і методи управління, що регламентують діяльність посадовців) [12]. С.Ф. Покропивний, узагальнивши наявні роботи з цього напрямку, висунув визначення, яке найточніше розкриває суть господарського механізму підприємства як «сукупність структури організації, його основної

діяльності, методів здійснення функціонування системи економічних відносин в процесі господарської діяльності з виробництва і реалізації матеріальної або інформаційної продукції, що випускається, забезпечення послуг, отримання за них виручки, використання наявних основних і оборотних фондів, капітальних вкладень і досягнення рівня ефективності діяльності підприємства, що підвищується» [87].

Таким чином, в якості основних завдань, що виконуються господарським механізмом, можна виділити наступні: планування; визначення економічних важелів і стимулів, що використовуються у практиці керівництва; формування організаційної структури господарських органів, методів і стилю їх роботи; здійснення різних форм участі персоналу в управлінні виробництвом [64]. Нами сформована авторська відповідь на питання, яка відображає уявлення про «комплексний механізм управління», під яким слід розуміти «сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових способів цілеспрямованої взаємодії суб'єктів господарської діяльності і впливу на їх діяльність, які забезпечують узгодження інтересів взаємодіючих сторін, об'єктів і суб'єктів управління». І оскільки чинники управління можуть мати не лише організаційну або економічну, але і соціальну, політичну, правову природу, то й загальний механізм має бути системою взаємодіючих організаційних, економічних, мотиваційних, політичних і правових механізмів.

На рис. 3.1 представлений інтегрований механізм управління підприємством, який реалізується за допомогою системи спеціальних механізмів, що охоплюють і регламентують усі процеси, які проходять в організації. У свою чергу сам механізм управління підприємством є елементом складнішого утворення – господарського механізму управління державою, який впливає і сформований на основі досягнень НТП, культурних і духовних традицій тощо. Необхідно визнати, що розгляд організаційної і економічної складової механізму розвитку економічного потенціалу підприємства

потребує в першу чергу визначення місця перерахованих складових в структурі інтегрованого (чи комплексного) механізму управління.

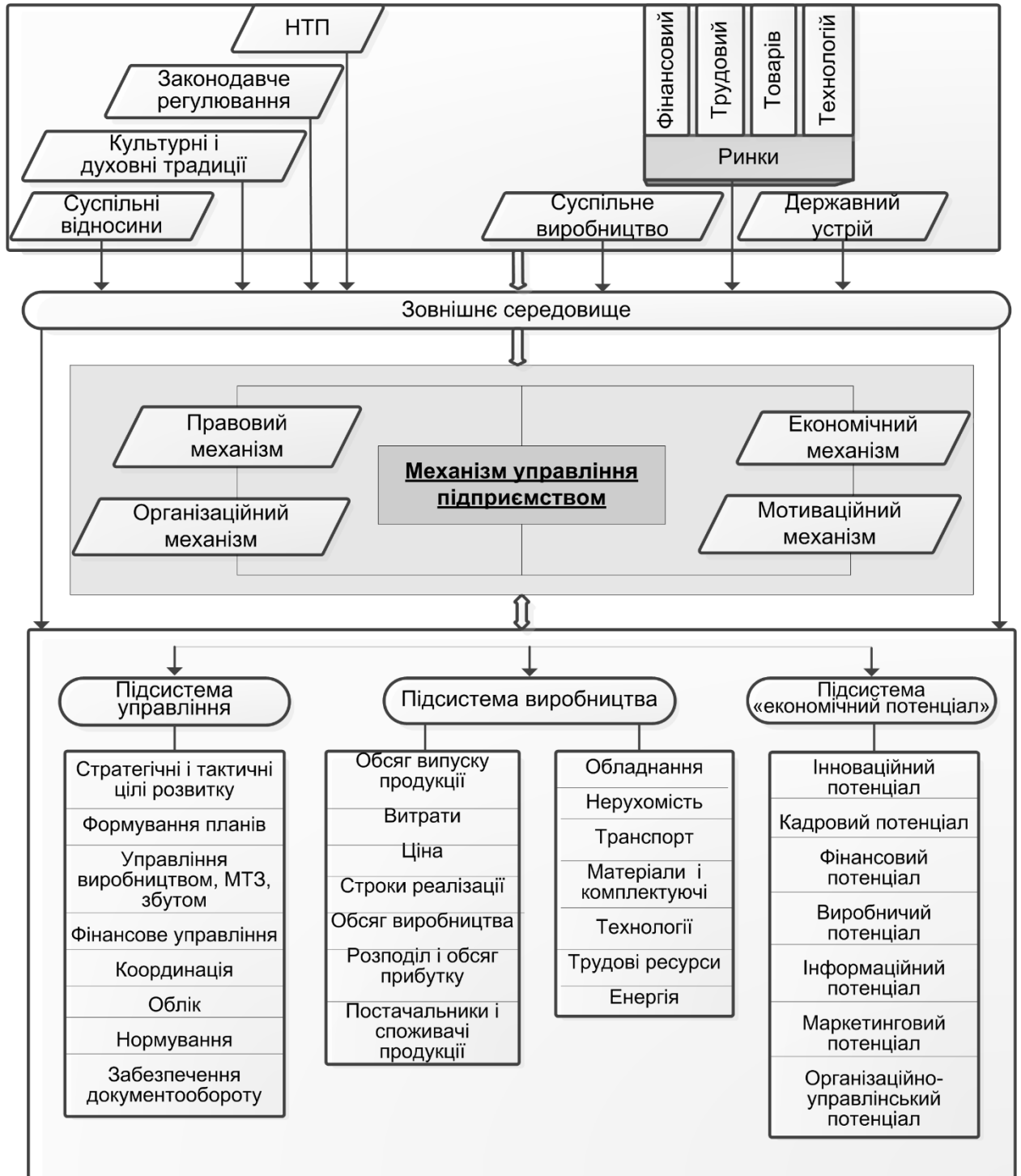


Рис. 3.1. Характер взаємодії та елементи механізму управління підприємством*

*Джерело: розроблено автором

У роботах багатьох економістів, що розглядають поняття «організаційний механізм», «економічний механізм», «організаційно-економічний механізм», не вироблено єдиної думки. О.Є. Кузьмін розглядає організаційний механізм як процес формування раціональних виробничих структур, адекватних структурам ресурсів і цілей [1]. З.С. Шершньова пропонує близьке по суті визначення: «організаційний механізм – це механізм управління, тобто сукупність зв'язків, що виникають в процесі управління, і відносин між підрозділами організації (великими службами, ланками, відділами і посадами)» [12]. Г. Мінцберг, у свою чергу, розглядає організаційний механізм як систему механізмів, основним призначенням яких у складі комплексного механізму управління виступає формування і посилення організаційного потенціалу компанії як складової частини ресурсів управління, що забезпечують вплив на фактори виробництва [87].

Розділяючи цю точку зору, відмітимо, що в умовах великого машинобудівного виробництва формування і функціонування механізму розвитку економічного потенціалу неможливо звести лише до набору процедур і вдосконалення організаційних процесів. Це передусім складна система різноманітних за своєю природою певних організаційних механізмів, основним призначенням яких є розвиток економічного потенціалу за допомогою раціональної взаємодії усіх виробничих елементів (рис. 3.1). Дана позиція цілком узгоджується з результатами аналітичного дослідження другого розділу, яке засвідчило, що «вузькі місця» в ЕП підприємств вибірки є різноплановими – виробничими, кадровими, інноваційними чи інформаційними – і не можуть бути усунуті виключно економічними або виключно організаційними заходами [підрозд. 2.3].

Досліджуючи теоретичні положення розвитку складних систем, ми дійшли такого висновку: для формування напрямів якісної зміни як підприємства в цілому, так і його економічного потенціалу, потрібний комплекс заходів, який реалізується за допомогою спеціалізованого внутрішньофірмового механізму, інтегрованого в загальну систему

управління підприємством. Цей механізм охоплює і регламентує за допомогою системи правових, організаційних, економічних, мотиваційних, політичних, екологічних механізмів усі процеси, що відбуваються в організації. Механізм розвитку економічного потенціалу підприємства, таким чином, має бути багаторівневою системою взаємозв'язаних механізмів (складових) різної спрямованості, що забезпечують планомірне якісне, безповоротне перетворення системи кадрових, виробничих, технічних, фінансових, інноваційних, інформаційних, маркетингових та організаційно-управлінських можливостей підприємства з метою забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності шляхом адаптації до змін зовнішнього середовища та синергетичної взаємодії всіх складових потенціалу.

І.П. Булеєв пропонує декілька визначень організаційно-економічного механізму. У одному з них він підкреслює, що «організаційно-економічний механізм функціонування великого виробничо-господарського комплексу є сукупністю організаційних форм і економічних методів, на основі яких реалізуються відносини власності і регулюється процес безперебійного виробництва на підприємстві» [12]. О.І. Амоша визначає організаційно-економічний механізм антикризового управління як «сукупність організаційних форм і економічних методів, взаємно пов'язаних на макро- і мікрорівні в єдиний, регульований правовими нормами, механізм» [1]. О.Є. Кузьмін, стосовно формування системи організації і адаптації складального виробництва, розуміє під організаційно-економічним механізмом «сукупність технічних, організаційних, технологічних, інформаційних, правових, екологічних і управлінських функцій, що забезпечують оперативну перебудову усіх систем при дії зовнішніх і внутрішніх чинників» [87].

Використовуючи згадані визначення, ми вважаємо за можливе запропонувати наступне узагальнене визначення механізму, враховуючи організаційно-економічну складову: механізм є складною системою окремих механізмів (складових), що функціонують на мікрорівні, впливають і

перебувають під впливом мезо- та макрорівня, з метою досягнення ефективної взаємодії організаційних процесів і економічних відносин, що виникають при реалізації організацією діяльності конкретного характеру. Таким чином, якщо йде мова про функціонування великого машинобудівного комплексу, механізм забезпечує організаційними і економічними заходами необхідний рівень відносин, що сприяє досягненню поставлених перед подібним утворенням цілей. Авторське розуміння механізму розвитку ЕП, розроблене у підрозділі 1.3 та верифіковане результатами аналітичних досліджень розділу 2, повною мірою відповідає цьому трактуванню.

Як вже було відмічено нами раніше, механізм розвитку економічного потенціалу підприємства (ЕПП) чітко і органічно повинен вписуватися в систему управління підприємством і конкретизуватися спеціально сформованою системою управління, що має в розпорядженні власні специфічні принципи функціонування, певну структуру і набір складових елементів. Емпіричне дослідження підтвердило, що саме відсутність такого механізму є системною вадою управління ЕП на більшості підприємств вибірки: значна частина менеджерів машинобудівних підприємств, опитаних у ході експертного дослідження, зазначила незадовільну якість стратегічного планування та відсутність збалансованої системи управління розвитком окремих елементів ЕП (підрозд. 2.2).

Вирішення комплексу завдань, пов'язаних з розвитком, оцінкою і управлінням ЕПП у рамках системи загального оперативного управління підприємством є неможливим через цілий ряд причин. По-перше, вирішення подібного комплексу проблем носить у кращому разі поелементний характер, що і можна спостерігати на вітчизняних підприємствах, проте не можна забувати, що цілий ряд законів, і зокрема закон ємерджентності (цілісності), визначає появу нової якості лише у випадку особливим чином організованої інтеграції елементів. По-друге, що є прямим наслідком першого, порушення принципу системного розвитку може мати негативні наслідки зважаючи на послаблення або повну відсутність зв'язків між окремими поелементними

системами управління економічним потенціалом підприємства, що суперечить принципу синергетичної взаємодії всіх складових потенціалу, обґрунтованому у підрозділі 1.2. Це підтверджується аналізом часткових індикаторів ІКРЕП (підрозд. 2.3), де виявлено, що підприємства з вищим значенням одних елементів часто мають суттєве відставання в інших – ознака саме «поелементного» (несистемного) управління ЕП.

Неможливість цілісного розвитку ЕПП викликає протиріччя закону «пропорційності і композиції», відповідно до якого максимальна віддача від потенціалу, який має організація, може бути досягнута тільки у разі збереження при будь-яких можливих змінах пропорційності між цілісним системним утворенням і окремими його елементами. Власне розроблений ІКРЕП якраз і слугує інструментом виявлення такої непропорційності: кожен з нормалізованих часткових індикаторів I_1 – I_7 відображає відносну позицію підприємства у відповідному елементі ЕП, і наявність «провалів» (значення нижче 0,35) безпосередньо вказує на порушення балансу в структурі потенціалу.

Здолати перераховані проблеми можна за умови створення організаційно-економічної складової механізму розвитку економічного потенціалу підприємства. Під таким механізмом слід розуміти комплекс елементів (економічних і організаційних), покликаних вирішувати питання, пов'язані із забезпеченням розвитку ЕПП і його ефективним використанням, які характеризуються набором специфічних зв'язків і взаємодій. При побудові механізму розвитку економічного потенціалу сучасного підприємства необхідно в його основу закласти такі з організаційних принципів, які дозволили б забезпечити адекватний розвиток основних елементів (виробничого, фінансового, кадрового, інноваційного, інформаційного, маркетингового та організаційно-управлінського потенціалів), що забезпечують його функціонування. Важливість пропорційного розвитку всіх семи елементів була підтверджена і результатами експертного опитування (підрозд. 2.2), де жодна з семи складових не отримала нульової або незначимої

ваги – вагові коефіцієнти коливаються від 0,087 (організаційно-управлінський потенціал) до 0,200 (виробничий потенціал), підтверджуючи необхідність системного підходу.

Механізм розвитку ЕПП має бути спрямований на досягнення завдань, що стоять перед ним і його елементами (організаційними і економічними), і будуватися, як і будь-яке складне системне утворення, на основі специфічних принципів. Виділимо найбільш важливі з них, класифікуючи на загальні, часткові і ситуативні.

У економічній літературі принципи побудови складного організаційного утворення, дещо умовно, прийнято поділяти на загальні, що характеризуються постійною дією в усіх матеріальних системах; часткові, які постійно діють тільки в чітко визначеній сфері соціальної системи; ситуативні, дія яких носить непостійний характер і обумовлена, як правило, характерними особливостями діяльності або ситуаційними умовами, що складаються (рис. 3.2). Зазначена класифікація принципів узгоджується з авторською системою восьми принципів механізму розвитку ЕП, обґрунтованою у підрозділі 1.3: принципи системності, цілеспрямованості, гнучкості та ефективності відносяться до загальних принципів, тоді як принципи синергії, збалансованості, динамічності та проактивності є спеціальними (частковими) принципами, що відображають специфіку розвитку ЕП як об'єкта управління.

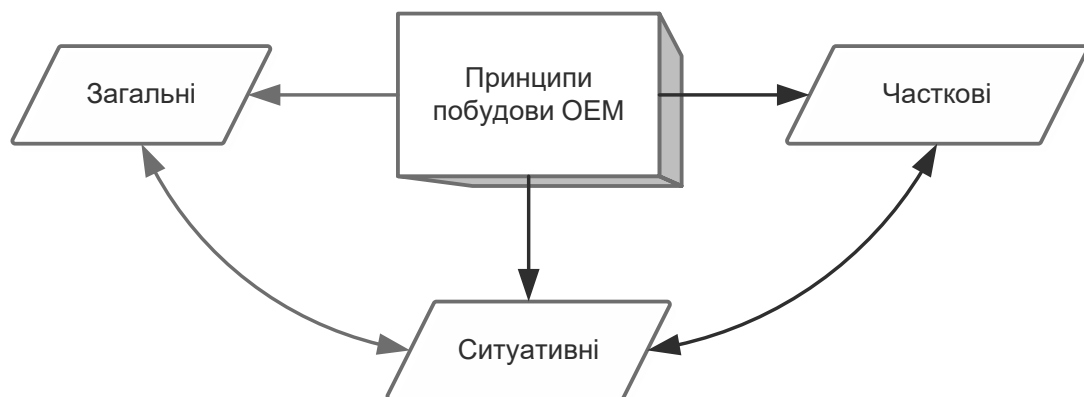


Рис. 3.2. Принципи формування механізму розвитку економічного потенціалу підприємства*

*Джерело: сформовано автором

Виділяючи загальні принципи побудови механізму розвитку ЕПП в розрізі структурних принципів, покликаних забезпечити чітку взаємодію між спільними цілями і завданнями, з одного боку, і їх розподіл на більш часткові і дрібні, з іншого, сприяючи правильному призначенню і підбору відповідальних виконавців за розвиток ЕПП, закріпленню за ними відповідних повноважень і відповідальності, а також створення цільових команд. Можна особливо виділити – принципи розподілу праці, єдності цілей і керівництва, співвідношення централізації і децентралізації. Серед загальних процесуальних принципів, які зумовлюють характер і зміст діяльності керівників, їх взаємини з підлеглими, застосування санкцій тощо, необхідно виділити єдність командування, корпоративний дух, підлеглисть головній меті.

Принцип сумісності може бути розглянутий в двох аспектах. По-перше, управління розвитком конкретної системи повинно відбуватися в тісному взаємозв'язку з усіма взаємопов'язаними з нею складними цільовими і функціональними системами управління і розвиватися з ними на єдиній основі. По-друге, конкретний механізм функціонування і розвитку повинен пронизувати усі рівні управління і охоплювати усі елементи системи (виробничий, фінансовий, кадровий, інноваційний, інформаційний, маркетинговий та організаційно-управлінський потенціали), враховуючи особливості їх функціонування і можливості їх зміни, тобто повністю відповідати особливостям загальної системи. Саме тому при побудові механізму в підрозділі 3.2 особливу увагу буде приділено організаційному забезпеченню взаємозв'язку між всіма семи елементами ЕП, визначеними у підрозділі 1.2.

Суть принципу зворотного зв'язку полягає в постійному контролі результатів управління і розвитку економічного потенціалу підприємства. Подібний принцип є універсальним при проектуванні складних механізмів управління і розвитку, і дозволяє здійснювати корекцію у випадку виникнення відхилень при реалізації управлінських впливів. В операційному вимірі

зворотний зв'язок у механізмі розвитку ЕП забезпечується підсистемою контролю та регулювання, а також підсистемою діагностики та моніторингу (обґрунтованими в підрозд. 1.3). Інструментом реалізації зворотного зв'язку є ІКРЕП – регулярний перерахунок цього показника дозволяє відслідковувати динаміку розвитку ЕП та оперативно коригувати управлінські впливи. Результати розрахунку ІКРЕП для вибірки підприємств, здійсненого у підрозділі 2.3, слугують стартовим значенням для такого моніторингу.

Принцип розвитку може бути також розглянутий в декількох аспектах. По-перше, він має на увазі те, що механізм управління, зміст виконуваних робіт повинні постійно удосконалюватися відповідно до загального розвитку системи, підвищення складності виробничих, технологічних процесів і управління. По-друге, відповідно до того, що розвиток може носити як прогресивний, так і регресивний характер, прогресивний і регресивний розвиток може охоплювати тільки певний компонент системи, а вже потім і усю систему в цілому. Це узгоджується з нашим визначенням економічного потенціалу як динамічної, інтегрованої системи, що забезпечує сталий конкурентоспроможний розвиток у довгостроковій перспективі шляхом адаптації до змін зовнішнього середовища та інноваційного оновлення [підрозд. 1.1].

Принцип проактивності, виокремлений нами у підрозділі 1.3, є особливо важливим в умовах воєнного стану та нестабільності зовнішнього середовища. Практичний досвід підтверджує, що саме підприємства, які сформували проактивні стратегії розвитку ЕП ще до початку кризових подій (КАЗ, УЕА у вибірці), показали кращі результати відновлення у 2022–2024 рр., ніж ті, хто обмежувався реактивними заходами [підрозд. 2.3]. Відтак, механізм розвитку ЕП повинен орієнтуватися не лише на усунення наявних «вузьких місць», але й на формування здатностей до реагування на майбутні виклики, що є стратегічним завданням третього розділу дисертаційного дослідження.

Часткові принципи, як вже було відмічено нами раніше, мають постійну дію, але обмежене поширення в соціально-економічних системах. Залежно від

того, наскільки правильно підібрана система часткових принципів, може бути визначений успіх функціонування організаційно-економічного механізму. Так, в числі специфічних принципів, які використовуються у рамках формування механізму розвитку, слід виділити принципи економічного планування, прогнозування, цілепокладання, розподілу. Відносно часткових принципів особливе значення має специфіка діяльності. Так, системна класифікація принципів для організаційного аудиту, запропонована З.С. Шершньовою, включає принципи системності, повноти, відповідності, еластичності, виділення головного, координації [1]. Особливої ваги для машинобудівних підприємств набуває принцип збалансованості, що передбачає пропорційний розвиток усіх семи елементів ЕП – порушення цього принципу призводить до появи «вузьких місць», виявлених у ході розрахунку ІКРЕП [підрозд. 2.3].

Нарешті, особливості застосування ситуаційних принципів обумовлені ситуацією, що складається, або особливим характером діяльності. В умовах воєнного стану та значної невизначеності зовнішнього середовища ситуаційні принципи набувають особливої актуальності: підприємства Вінниці та Хмельниччини, що ефективно адаптувалися до умов 2022–2025 рр., демонструють вищі значення ІКРЕП порівняно з тими, хто не сформував відповідних ситуаційних відповідей. У рамках формування організаційно-економічного механізму подібні принципи можуть діяти при створенні команди виконавців, відповідальних за певну ділянку розвитку і управління економічним потенціалом підприємства, вироблення стратегії, екстрену корекцію тощо.

Механізм розвитку економічного потенціалу підприємства, в основу якого покладена викладена система принципів, має бути сукупністю економічних, організаційних, а також мотиваційних, правових способів цілеспрямованої дії, яка забезпечує узгодження інтересів в процесі функціонування взаємодіючих сторін, об'єктів і суб'єктів управління. Нами сформована поелементна структура механізму розвитку економічного

потенціалу, представлена на рис. 3.3. Кожен елемент загального механізму у свою чергу також є частковим механізмом: структуризації процесів, що протікають в організації; системного планування і стратегічного управління; інформаційної взаємодії; конкуренції; оцінки можливостей і ресурсів підприємства тощо. Структура механізму відповідає сім'ї підсистем, обґрунтованих у підрозділі 1.3 (цілеутворення та стратегування; діагностики та моніторингу; ресурсного, організаційного, мотиваційного та інформаційно-аналітичного забезпечення; регулювання та контролю), і деталізується в підрозділі 3.2.

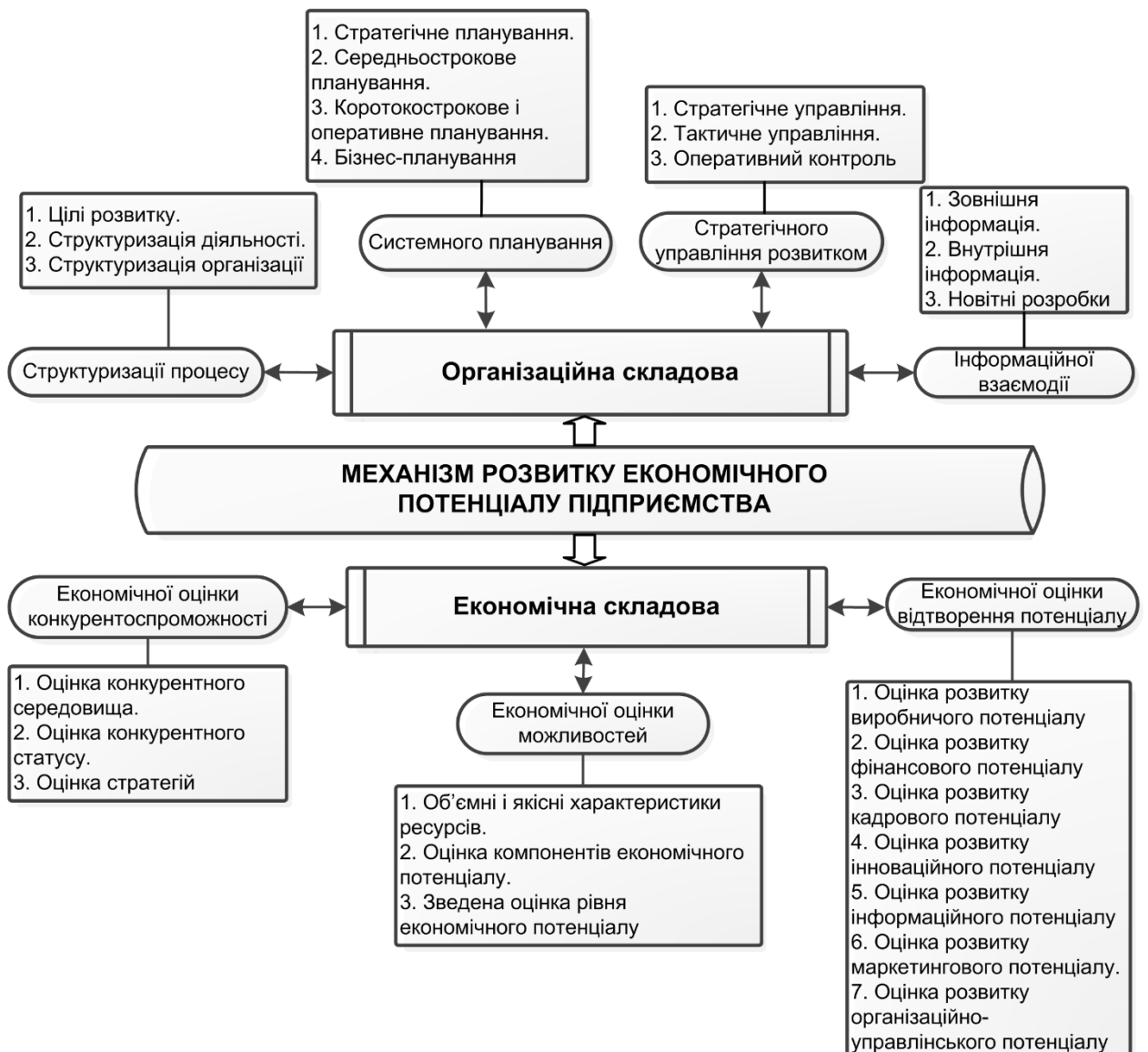


Рис. 3.3. Структура і склад елементів механізму розвитку економічного потенціалу підприємства*

*Джерело: розроблено автором

Не слід проте забувати, що сам по собі розвиток не є процесом заради процесу. І найважливішою метою формування механізму розвитку економічного потенціалу підприємства є його довгострокове стабільне функціонування та забезпечення сталого конкурентоспроможного розвитку – підвищення конкурентоспроможності та прибутковості підприємства, що узгоджується з авторським визначенням механізму [підрозд. 1.3]. Проведений аналіз ІКРЕП [підрозд. 2.3] чітко окреслив цільовий горизонт: підприємства з достатнім рівнем (ІКРЕП > 0,60 – КАЗ, УЕА) потребують подальшого нарощування маркетингового та фінансового потенціалів; підприємства із задовільним рівнем (0,40–0,59) – цілеспрямованого розвитку функціонального ядра, насамперед інноваційного та інформаційного потенціалів; підприємства з низьким та критичним рівнем (менше 0,40) – комплексного зміцнення ресурсного фундаменту. Таким чином, механізм розвитку ЕП має бути диференційованим за рівнями ІКРЕП та адресним щодо конкретних «вузьких місць» кожного підприємства.

Механізм розвитку економічного потенціалу (як показано на рис. 3.4) включає наступні категорії: ЦР – спільні цілі розвитку підприємства; ОР – об'єкт розвитку, представлений або одиничними елементами економічного потенціалу (виробничий, фінансовий, кадровий, інноваційний, інформаційний, маркетинговий та організаційно-управлінський потенціали, відповідно до трирівневої моделі підрозд. 1.2) або цілісною системою; КР – кількісний аналог цілей – критерії розвитку; ФіМВ – фактори управління, форми і методи впливу на конкретні фактори або сукупність факторів розвитку економічного потенціалу; СЗ – найбільш вірогідна система забезпечення, що включає людські, матеріальні, фінансові, часові ресурси, а також здатність до розвитку підприємства і ступінь позитивної сприйнятливості впливу зовнішніх факторів (адаптаційна складова); МОРР – методи оцінки результатів розвитку (серед яких центральне місце займає авторська методика ІКРЕП, розроблена у підрозд. 2.1); ОРР – оцінка результатів розвитку. Цей механізм має певну специфіку, яка полягає в тому,

що розвиток можливостей підприємства (потенціалу) також вимагає часткового ресурсного споживання цих можливостей:

$$МРЕПП = (ЦР, ОР, КР, \Phi i MB, СЗ, МОРР, ОРР).$$

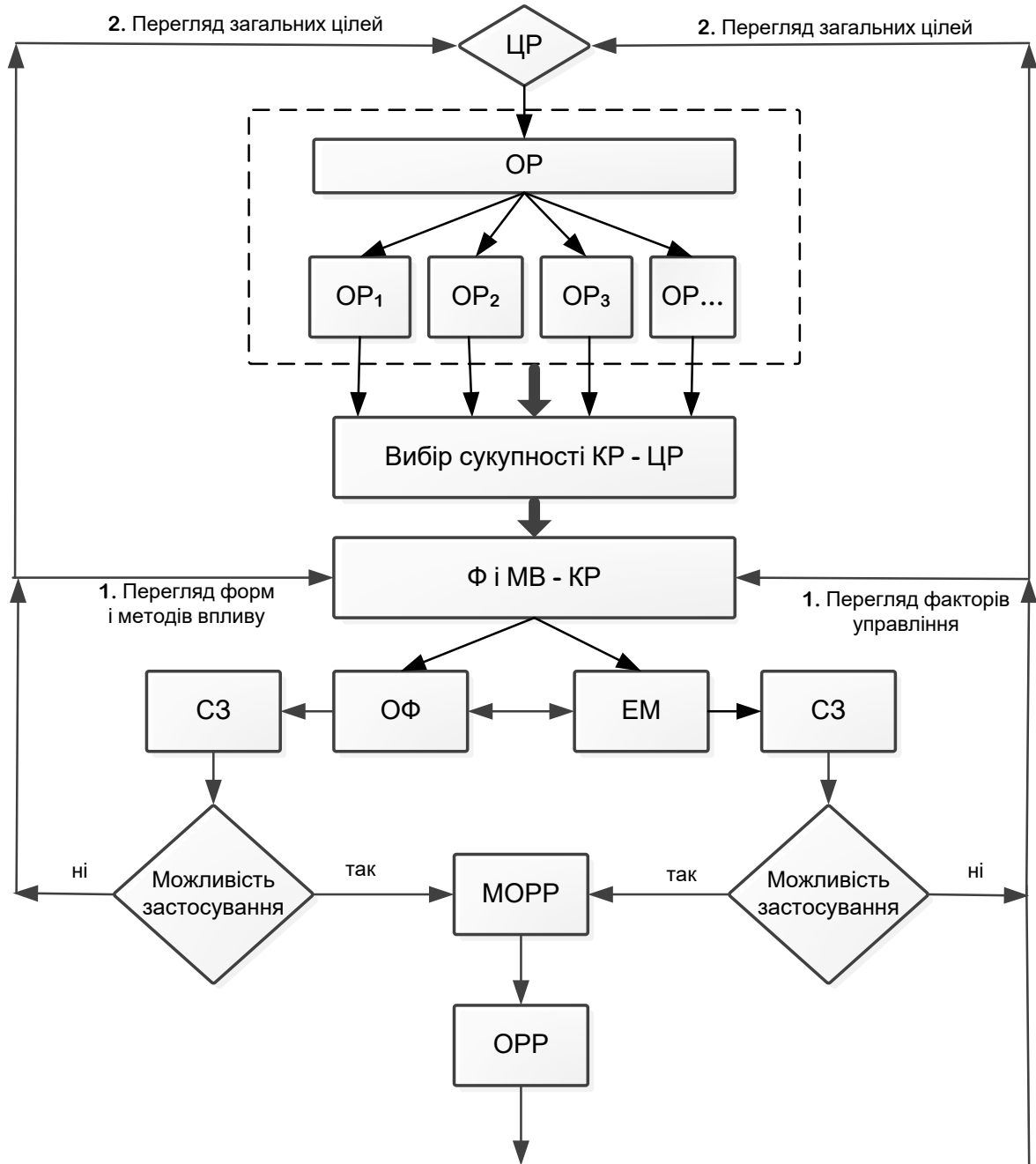


Рис. 3.4. Модель формування і функціонування механізму розвитку економічного потенціалу підприємства

**Джерело: розроблено автором*

У представленому нами механізмі розвитку кожна з перерахованих категорій є його невід'ємним елементом, що виконує конкретні функції з реалізації основного завдання – розвитку економічного потенціалу підприємства як динамічної, інтегрованої системи накопичених ресурсів, організаційних здатностей та компетенцій [підрозд. 1.1]. Пояснимо деякі аспекти функціонування механізму. В якості початкових елементів для його формування виступають: конкретний об'єкт управління – економічний потенціал підприємства і його складові (виробничий, фінансовий, кадровий, інноваційний, інформаційний, маркетинговий та організаційно-управлінський потенціали), а також основна мета розвитку об'єкта.

Таким чином, після визначення початкових елементів відбувається вибір конкретного завдання, що максимально відбиває досягнення поставленої мети для вибраного об'єкта розвитку і вираженого у вигляді конкретних критеріїв (КР, ЦР). Для практичного встановлення КР на основі отриманих у підрозділі 2.3 результатів пропонується наступна прив'язка цільових показників до шкали ІКРЕП: цільовий рівень «достатній» (ІКРЕП $\geq 0,60$) рекомендується як мінімальний орієнтир для всіх підприємств вибірки у горизонті 3–5 років, а для підприємств з поточним достатнім рівнем (КАЗ – 0,744; УЕА – 0,635) – утримання досягнутих позицій та прагнення до лідерського рівня (ІКРЕП $\geq 0,80$).

Далі відбувається виявлення чинників управління, визначення форм і методів дії на ці чинники в узгодженні з вибраними критеріями розвитку (ФіМВ, КР). В цілях досягнення максимального ефекту від функціонування подібного механізму далі відбувається визначення комплексу організаційних і економічних заходів по реалізації поставлених завдань, і для кожної групи заходів узгоджується обсяг необхідних ресурсів. Необхідний обсяг ресурсів проходить етап узгодження їх наявності і можливості організації їх надати для реалізації поставленої мети. У разі відсутності або недостатньої кількості необхідних ресурсів відбувається корекція або на етапі вибору форм і методів

впливу на фактори управління, або на початковому етапі формування основних цілей розвитку.

У разі досягнення необхідної узгодженості вибраних організаційних і економічних заходів впливу з мобілізованими ресурсами відбувається безпосереднє приведення об'єкта управлінського впливу у визначений цілями стан відповідно до вибраної мети. Для виявлення рівня відповідності об'єкта розвитку поставленим цілям вибираються відповідні методи оцінки результатів розвитку (МОРР), після чого відбувається остаточний висновок про стан об'єкта розвитку (ОРР). Ключовим інструментом у системі МОРР є авторська методика ІКРЕП – регулярне (рекомендовано щорічне) розрахування ІКРЕП для підприємства дозволяє відслідковувати динаміку кожного з семи часткових індикаторів I_1 – I_7 та зведеного показника, ідентифікувати відхилення від цільового рівня та формувати обґрунтовані рекомендації щодо коригуючих управлінських впливів [підрозд. 2.1; 2.3].

Розвиток економічного потенціалу припускає, по-перше, поєднання цілей розвитку потенціалу підприємства із спільними цілями діяльності підприємства і, по-друге, включення заходів розвитку у сформовані стратегічні плани. Звідси напрашується висновок про те, що цілі функціонування механізму розвитку економічного потенціалу підприємства протягом всього часу його дії можуть бути якнайповніше реалізовані у рамках системи стратегічного управління. На рис. 3.5 представлена схема розвитку економічного потенціалу у рамках процесу ухвалення стратегічних рішень.

В ході формування стратегії концепція адаптивного розвитку економічного потенціалу підприємства реалізується у вигляді двостадійного комплексу процедур: комплексної і поелементної оцінки рівня наявного потенціалу (за всіма сімома складовими: виробничий, фінансовий, кадровий, інноваційний, інформаційний, маркетинговий та організаційно-управлінський потенціали) і безпосередньо управління процесом його розвитку. Комплексну оцінку рівня ЕП підприємства у запропонованій концепції забезпечує

методика ІКРЕП, яка забезпечує одночасно агрегований (зведений показник) та аналітичний (профіль І₁–І₇) виміри стану потенціалу [підрозд. 2.1].

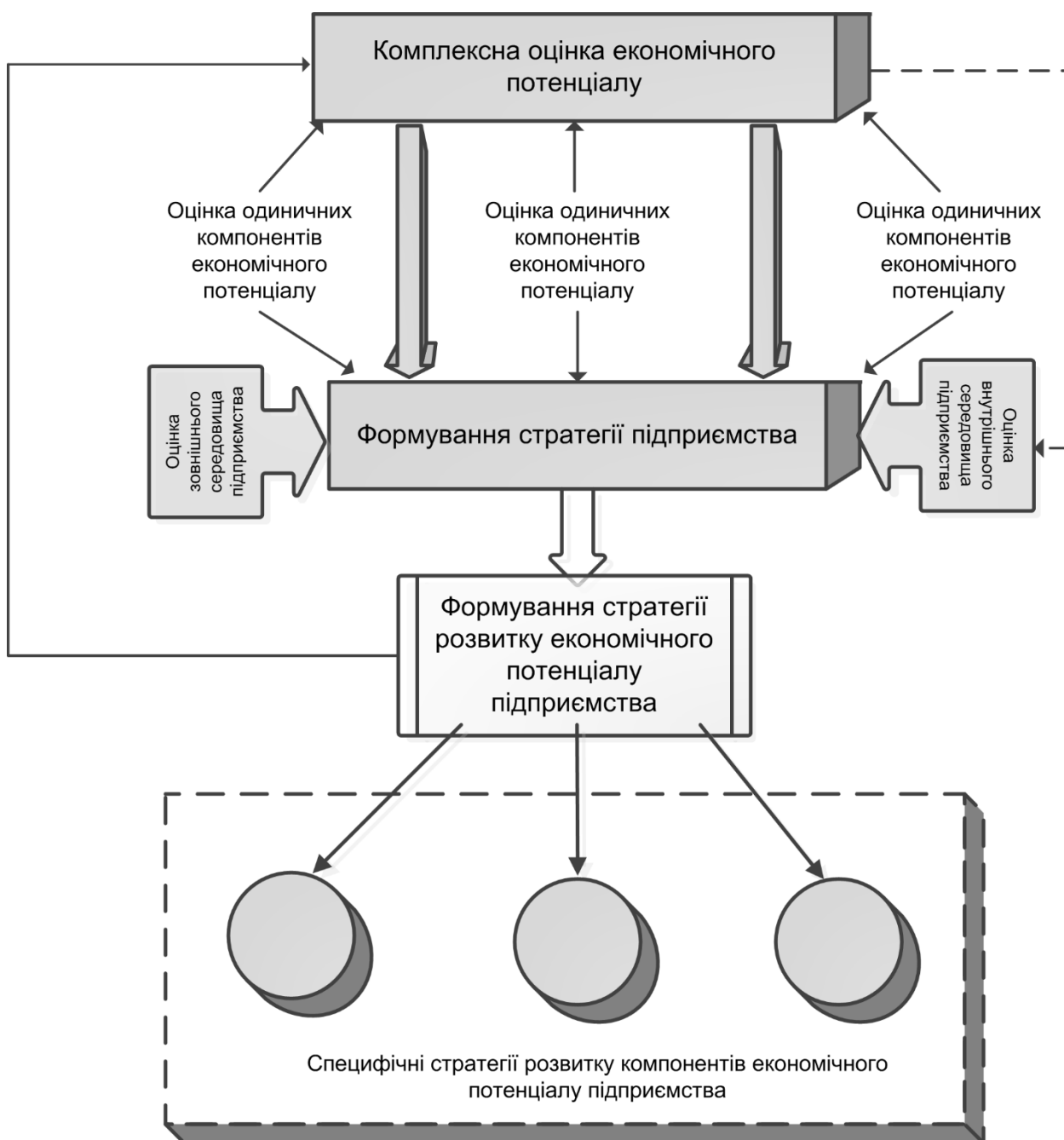


Рис. 3.5. Схема управління процесом розвитку економічного потенціалу у рамках формування стратегічних рішень

**Джерело: розроблено автором*

Комплексна оцінка рівня економічного потенціалу – це сукупність регулярних процедур аналізу потенціалу, ідентифікація стану чинників, що

його утворюють, визначення можливих наслідків невідповідності і диспропорцій в рівні розвитку кожного з елементів на стан економічного потенціалу і на функціонування підприємства, визначення вагомості кожного з елементів у рамках економічного потенціалу підприємства. Вагові коефіцієнти, визначені за результатами експертного опитування 20 фахівців у підрозділі 2.2, є ключовим параметром такої оцінки: $w_1=0,200$ (виробничий), $w_2=0,173$ (фінансовий), $w_3=0,170$ (кадровий), $w_4=0,152$ (інноваційний), $w_5=0,124$ (інформаційний), $w_6=0,104$ (маркетинговий), $w_7=0,087$ (організаційно-управлінський) [підрозд. 2.2]. Ці коефіцієнти є емпірично верифікованими для регіонального контексту Вінницької та Хмельницької областей і відображають реальні пріоритети конкурентоспроможності машинобудівних підприємств регіону.

Безумовно, результати комплексної оцінки в сукупності із зовнішнім і внутрішнім аналізом є основою для прийняття загальної стратегічної лінії розвитку організації (рис. 3.5). Причому результати внутрішнього аналізу також будуються на даних про наявний потенціал. Управління потенціалом включає розробку і реалізацію набору економічно обґрунтованих для умов підприємства рекомендацій і заходів по розвитку стану економічного потенціалу до встановленого відповідно до цілей рівня.

Таким чином, ми вважаємо, що яку б стратегічну лінію не вибрало керівництво підприємства: стратегію зростання (оптимального чи обмеженого зростання, комбіновану) або стратегію згортання, ряд функціональних стратегій (науково-технічного розвитку, маркетингу, кадрового розвитку, нову виробничу або товарну) або навіть реорганізацію підприємства, рішення, що приймаються, щодо реалізації таких стратегій повинні, безумовно, передбачати заходи, спрямовані на розвиток економічного потенціалу підприємства. Для машинобудівних підприємств Вінницької та Хмельницької областей виявлені в ході аналізу «вузькі місця» [підрозд. 2.3] формують конкретні акценти стратегічного вибору: фокус на інноваційному та інформаційному потенціалах є пріоритетним для більшості підприємств

вибірки (лише КАЗ та УЕА мають нормалізовані показники I_4 та I_5 вище 0,60), тоді як для МПМ – першочерговим є зміцнення ресурсного фундаменту.

Об'єктом оцінки і управління в цьому випадку може виступати стратегічний план розвитку як окремих елементів, так і усієї сукупності потенціалів, що утворюють економічний потенціал підприємства. Подібний план повинен містити також ряд тверджень відносно майбутнього розвитку по відношенню до підприємства зовнішнього середовища: економічних, технологічних, соціальних, організаційних, правових і політичних, і оскільки розвиток економічного потенціалу має не лише суб'єктивне, але і об'єктивне значення, то і оцінка досягнутого рівня розвитку повинна будуватися з урахуванням об'єктивної реальності. Це узгоджується із запропонованим нами визначенням економічного потенціалу як динамічної системи, що забезпечує сталий конкурентоспроможний розвиток шляхом адаптації до змін зовнішнього середовища [підрозд. 1.1].

Результати розробки механізму розвитку ЕП, представлені в даному підрозділі, є теоретико-методичним фундаментом для наступних підрозділів розділу 3. Нам необхідно деталізувати організаційну архітектуру механізму – розподіл відповідальності між підрозділами, регламенти взаємодії підсистем та порядок прийняття управлінських рішень щодо розвитку кожного з семи елементів ЕП. Також, необхідно здійснити практичну апробацію механізму на даних підприємств вибірки: на основі виявлених у підрозділах 2.2–2.3 «вузьких місць» та уточнених вагових коефіцієнтів w_1 – w_7 розробляється система конкретних управлінських рекомендацій та визначається економічний ефект від їх реалізації.

3.2. Організаційний процес формування механізму розвитку економічного потенціалу підприємства

Підрозділ 3.1 сформував теоретико-методологічне підґрунтя механізму розвитку ЕП підприємства, визначивши його формульне представлення

(МРЕПП = ЦР, ОР, КР, ФіМВ, СЗ, МОПР, ОРР), систему принципів та логіку функціонування. Разом з тим формула механізму залишається абстрактним конструктом без відповіді на ключове організаційне запитання: хто саме, у якій структурній ролі та з використанням яких управлінських інструментів здійснює конкретні управлінські дії щодо розвитку кожного з семи базових елементів ЕП.

Необхідність такого перетворення підтверджується результатами аналітичного дослідження розділу 2. Зокрема, дані Індексу якості управління (ІЯУ), сформованого за результатами структурованих інтерв'ю з менеджерами підприємств вибірки [підрозд. 2.3], свідчать про суттєву диференціацію якості організаційно-управлінського потенціалу: від 4,0/5 у КАЗ до 2,67/5 у МПМ. Підприємства з нижчим ІЯУ, як правило, мають нижчі нормалізовані показники по більшості інших елементів ЕП, що підтверджує системоутворюючу роль організаційно-управлінського потенціалу [підрозд. 1.2; 2.3]. Це означає, що покращення організаційної структури механізму розвитку ЕП є не лише самостійним завданням, але й умовою підвищення інших складових ЕП. Більше того, результати експертного опитування [підрозд. 2.2] засвідчили: значна частина топ-менеджерів підприємств вибірки відзначає відсутність єдиної системи стратегічного планування розвитку ЕП як «вузьке місце», що блокує реалізацію управлінських намірів.

Основним завданням проектування механізму розвитку економічного потенціалу у складі єдиного механізму управління підприємством є створення умов для розвитку і посилення економічного потенціалу підприємства, що безпосередньо впливає на чинники виробництва і, зрештою, визначає життєздатність підприємства в довгостроковій перспективі. Важливість цього завдання зростає в умовах воєнного стану та трансформації бізнес-середовища, де підприємства Вінницької та Хмельницької областей змушені

одночасно вирішувати завдання відновлення та розвитку ЕП при обмежених ресурсах.

На нашу думку, формування організаційної складової механізму розвитку економічного потенціалу, як показано на рис. 3.6, відбувається за допомогою часткових механізмів: структуризації процесу розвитку; стратегічного управління розвитком ЕПП; інформаційної взаємодії у рамках реалізації програм розвитку і досягається за допомогою реалізації наступних напрямів:

- розробка цілей і критеріїв оцінки результатів розвитку економічного потенціалу підприємства. Відповідно до розробленої в підрозділі 2.1 методики ІКРЕП, базовим критерієм розвитку виступає досягнення цільового рівня ІКРЕП (щонайменше «достатній» рівень – 0,60 і вище) для кожного підприємства у визначеному стратегічному горизонті;

- обґрунтування реструктуризації підприємства і реорганізації напрямів його діяльності з виділенням елементів, що відповідають за розвиток економічного потенціалу та основних його складових (виробничого, фінансового, кадрового, інноваційного, інформаційного, маркетингового та організаційно-управлінського потенціалів відповідно до трирівневої класифікації підрозд. 1.2), відповідно до цільових орієнтирів компанії і змін макросередовища;

- організація системного планування розвитку потенціалу підприємства на основі системи загального стратегічного управління з урахуванням встановлених у підрозд. 2.2 вагових коефіцієнтів w_1 – w_7 , що визначають пріоритетність розвитку окремих елементів ЕП;

- визначення характеру організаційного забезпечення інформаційної взаємодії підприємства, в тому числі інтеграція системи ІКРЕП-моніторингу як постійного аналітичного інструменту управлінської вертикалі;

– створення середовища, що підтримує інновації, адекватні умовам і тенденціям розвитку зовнішнього середовища (адаптаційна складова), з особливим акцентом на інноваційному та інформаційному потенціалах, які є найбільш відстаючими елементами ЕП підприємств вибірки (середні нормалізовані індикатори $I_4=0,416$ та $I_5=0,381$ по вибірці) [підрозд. 2.3];

– виявлення умов і критеріїв оптимізації системи управління розвитком підприємства на основі тактико-стратегічного управління і оперативного контролю.

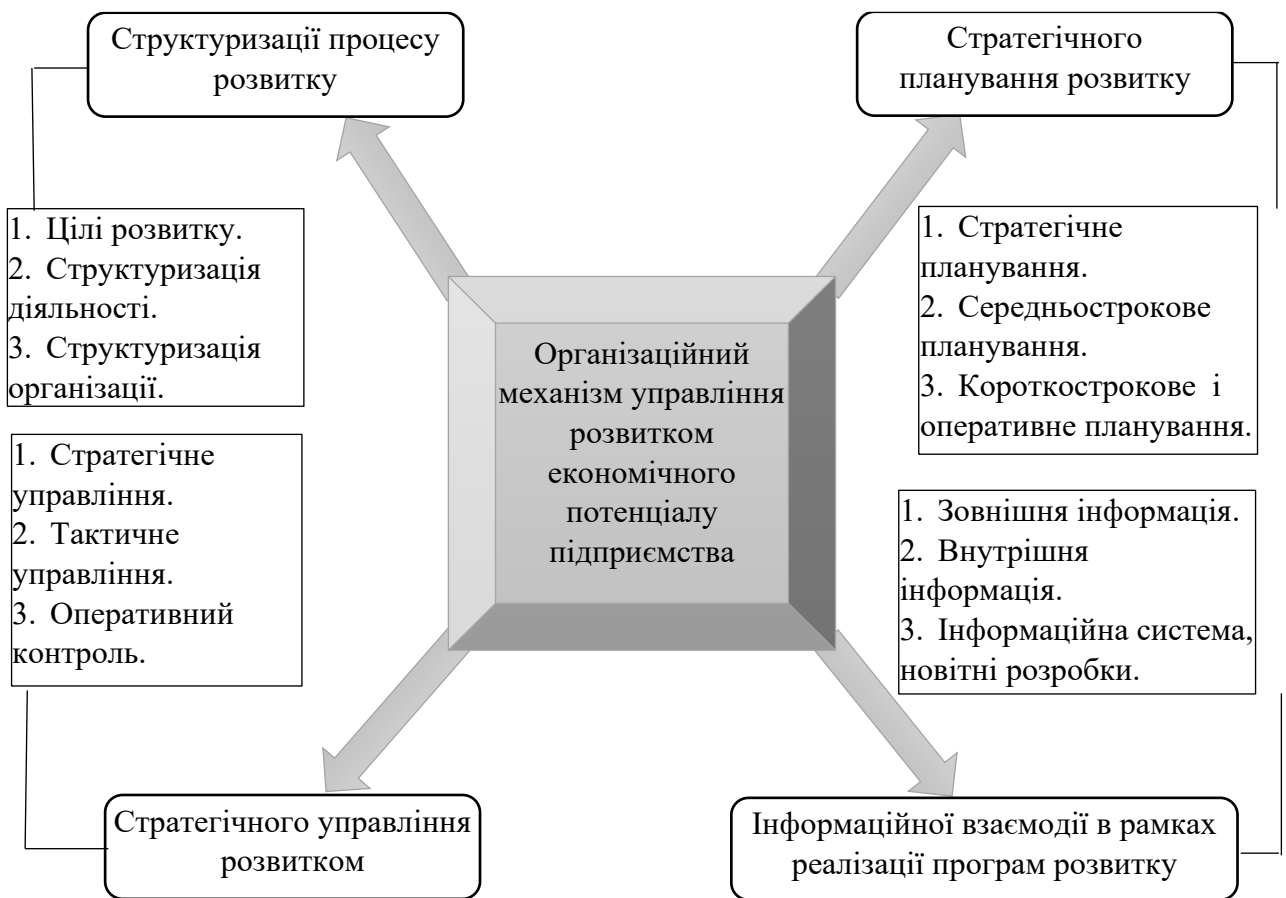


Рис. 3.6. Організаційна складова механізму розвитку економічного потенціалу підприємства*

*Джерело: розроблено автором

Характеризуючи загальну природу базових параметрів цілісного організаційного процесу, спрямованого на розвиток економічного потенціалу

підприємства, серед часткових організаційних механізмів необхідно виділити наступні:

- організаційно-структурні, що здійснюють управлінські дії за допомогою реструктуризації існуючих структур і формування нових, відповідають за формування цілей організації, визначають ступінь уніфікації і спеціалізації в поділі функцій;
- організаційно-процесні, що здійснюють вплив на процес розвитку потенціалу підприємства і окремих його елементів, які задіюють усі сфери діяльності підприємства, використовуються при проектуванні параметрів виробничого потенціалу, комунікацій організації, відіграючи таким чином істотну роль у розвитку виробничого та інформаційного потенціалу;
- організаційно-економічні механізми, покликані здійснювати діагностику економічного стану організації та її потенціалу на основі системи критеріїв. При цьому критерії є кількісним вираженням цілей організації. Авторською системою критеріїв виступає ІКРЕП – зважена сума нормалізованих часткових індикаторів I_1 – I_7 з уточненими ваговими коефіцієнтами w_1 – w_7 [підрозд. 2.1–2.2]. Подібні механізми впливають на основні ресурси організації для забезпечення ефективної їх синергетичної взаємодії;
- організаційно-адміністративні, які впливають на діяльність персоналу;
- комплексні, які володіють як усіма, так і цілком визначеними із зазначених ознак.

Вважаємо за необхідне охарактеризувати згадані механізми (табл. 3.1). При цьому в авторській адаптації таблиці для кожного механізму чітко визначено його кореспонденцію з конкретними елементами трирівневої моделі ЕП [підрозд. 1.2] та методикою ІКРЕП [підрозд. 2.1].

Таблиця 3.1

Реалізація часткових механізмів у поелементній організаційній структурі
механізму розвитку економічного потенціалу підприємства*

Елемент механізму / Цільовий орієнтир	Складова ЕП, що охоплюється (за трирівн. моделлю підрозд. 1.2)	Інструмент оцінки в ІКРЕП (підрозд. 2.1–2.3)
Організаційно-структурний механізм розвитку ЕПП	Виробничий + Організаційно-управлінський потенціали	I ₁ (фондовіддача, КВП) + I ₇ (ІЯУ). Пріоритет: підприємства з I ₇ < 0,35
Критерії оцінки розвитку: формування (трансформація) орг. структури, системи планування, розподіл повноважень, функцій, відповідальності	Ресурсний фундамент (рівень 1 трирівн. моделі). Визначення структурних пропорцій між виробн. та фінанс. підрозділами	ІКРЕП-профіль: виявлення структурних «перекосів» між I ₁ та I ₂ для конкретного підприємства
Організаційно-процесний механізм розвитку ЕПП	Кадровий + Інноваційний + Інформаційний потенціали	I ₃ (продуктивн. праці, плинність) + I ₄ (НДДКР, нова прод.) + I ₅ (рівень автоматиз.)
Технології виміру та оцінки результатів діяльності розвитку; діапазон управління процесом розвитку; параметри інформаційної системи; пошук нововведень у зовнішньому середовищі	Функціональне ядро (рівень 2). Забезпечення якісних трансформацій у нематеріальних елементах ЕП, що є ключовими для конкурентоспроможності	Для вибірки: I ₄ та I ₅ є найбільш відстаючими (середнє 0,416 та 0,381). 8 з 10 підприємств мають I ₄ < 0,50
Організаційно-економічний механізм розвитку ЕПП	Фінансовий потенціал + усі елементи (крос-функціонально)	I ₂ (ROA, ROE, ліквідність). Загальний ІКРЕП як агрегований критерій
Економічні параметри цілей; критерії і напрями розподілу ресурсів; мотивація інноваційної активності; критерії економічної ефективності діяльності	Ресурсний фундамент + Стратегічна надбудова (рівні 1 і 3). Забезпечення фінансової ресурсної бази для розвитку елементів функціонального ядра	Цільовий орієнтир: ІКРЕП ≥ 0,60 для всіх підприємств у горизонті 3–5 років. Поточне середнє – 0,470
Організаційно-адміністративний механізм розвитку ЕПП	Маркетинговий + Організаційно-управлінський потенціали	I ₆ (ринкова частка, CSI) + I ₇ (ІЯУ зведений)
Участь в контролі досягнення цілей; участь в ухваленні рішень; вдосконалення інформаційного забезпечення; формування інноваційної активності, колективне ухвалення рішень; критерії мотивації	Стратегічна надбудова (рівень 3). Забезпечення ринкового позиціонування підприємства та якості системи прийняття стратегічних рішень	Виявлено: КАЗ – лідер (I ₇ =0,82), УЕА (I ₇ =0,67). Критичне відставання: МПМ (I ₇ =0,16), БЕЗ (I ₇ =0,31)

* Джерело: розроблено автором

Структурні механізми покликані визначити склад і характеристики чинників виробництва і виробничого процесу, необхідних для розвитку потенціалу підприємства за допомогою: встановлення системи цілей підприємства з виділенням пріоритетності їх досягнення; формування адекватної поставленим цілям структури діяльності з можливістю подальшої реструктуризації; формування гнучкої структури організації і спеціалізованих структур, відповідальних за розвиток економічного потенціалу.

Організація управління має бути переважно спрямована на виявлення і мобілізацію можливостей усієї системи управління для здійснення поставлених цілей і завдань розвитку підприємства. Реалізація комплексу завдань, спрямованих на розвиток економічного потенціалу підприємства в довгостроковій перспективі, можлива тільки у рамках системи стратегічного управління, оскільки саме така система здатна ефективно функціонувати в умовах зовнішньої нестабільності та забезпечувати адаптацію до змін зовнішнього середовища. Для більшості підприємств у зв'язку з цим актуальне завдання формування такої системи, з характерними їй моделями управління, організацією тактичного управління і оперативного контролю відповідно до цільових орієнтирів різної тривалості.

Система планування визначається в якості основної функції управління і будучи невід'ємним елементом системи стратегічного управління, повинна включати наступні елементи: стратегічне і довгострокове планування, середньострокове планування, короткострокове (поточне) планування, оперативне планування і як окремий елемент – бізнес-планування. Подібне розмежування планів цілком логічне внаслідок того, що комбінація планів різної тривалості і спрямованості має великі можливості при вирішенні стратегічних завдань особливої значущості і невідкладності. Прив'язка горизонтів планування до методики ІКРЕП передбачає: стратегічний горизонт (5 років) – досягнення цільового рівня ІКРЕП; тактичний (1–3 роки) – розвиток

«вузьких місць» у розрізі $I_i < 0,40$; оперативний (квартал–рік) – реалізація конкретних управлінських заходів щодо покращення окремих показників у складі ІКРЕП.

Інформаційні механізми покликані забезпечувати використання інформації як додаткового ресурсу, що здійснює вплив на розвиток економічного потенціалу і оптимізацію усіх процесів організації. Це узгоджується з виділенням інформаційного потенціалу як однієї із семи ключових складових ЕП підприємства [підрозд. 1.2], а також з результатами аналізу вибірки, де інформаційний потенціал є одним з найбільш відстаючих елементів: 7 з 10 підприємств мають нормалізований індикатор I_5 нижче 0,50 [підрозд. 2.3].

У рамках механізму інформаційної взаємодії розглядаються: механізм зовнішньої інформації, що акумулює в собі інформацію глобального, загальнодержавного, галузевого і регіонального характеру, і який є базою для якісного формування системи стратегічних рішень у рамках розвитку і ефективного використання потенціалу; механізм внутрішньої інформації, який дозволяє своєчасно діагностувати ефективність механізму розвитку ЕП підприємства і його елементів, а також відповідність розвитку ЕП загальним стратегічним завданням і баченню підприємства (саме тут ІКРЕП виконує функцію «внутрішнього аналітичного дзеркала» стану ЕП); механізм новітніх розробок, здатний на базі досягнень науково-технічного прогресу оцінювати можливість їх адаптації для конкретного підприємства з метою розвитку потенціалу. При цьому необхідною умовою проектування подібного механізму є врахування специфіки саме виробничих підприємств машинобудування. На рис. 3.7 представлені виробничі та управлінські чинники, що впливають на формування організаційної структури механізму розвитку ЕП виробничого підприємства.



Рис. 3.7. Виявлення виробничих і управлінських чинників, що впливають на формування організаційної структури механізму розвитку економічного потенціалу виробничого підприємства*

*Джерело: розроблено автором

В результаті під структурою управління розвитком економічного потенціалу слід розуміти впорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, що є органічним елементом усієї системи управління організації і яка забезпечує адаптований до зовнішніх і внутрішніх умов розвиток економічного потенціалу. Більшості аналізованих машинобудівних

підприємств Вінницької та Хмельницької областей властива структура управління, що має наступні характеристики: ресурсний критерій структуризації; тип структури – лінійно-функціональний; структура управління – ієрархічна, централізована; досить традиційна, механістична по відношенню до зовнішнього середовища і корпоративна відносно до працівника.

Безумовно, подібна структура мало ефективна для розвитку ЕП в умовах зовнішнього середовища, що змінюється, і не забезпечує необхідної адаптації до його змін. Проте ми не ставимо завдання глобальної трансформації усієї структури управління підприємством, а лише виділення у рамках структур, що склалися, організаційної структури, яка відповідає за розвиток економічного потенціалу та всіх його складових (виробничого, фінансового, кадрового, інноваційного, інформаційного, маркетингового та організаційно-управлінського потенціалів [підрозд. 1.2]).

Ми дотримуємось також і тієї точки зору, що сучасна система має бути здатна на зміну ієрархії елементів, а також підлеглості процесу формування стратегії не стільки керівної інстанції, скільки досягнутому рівню розвитку потенціалу організації. Це узгоджується з нашим визначенням економічного потенціалу як динамічної, інтегрованої системи, що забезпечує адаптацію до змін зовнішнього середовища [підрозд. 1.1]. У контексті вибірки підприємств, підприємства з вищим ІКРЕП (КАЗ – 0,744; УЕА – 0,635) характеризуються більш гнучкими і адаптивними організаційними структурами, тоді як аутсайтери (МППМ – 0,199; БЕЗ – 0,297) тяжіють до жорсткої ієрархії – цей зв'язок підтверджується значеннями I_7 (організаційно-управлінський потенціал) для відповідних підприємств [підрозд. 2.3].

Разом з перерахованими тенденціями проектування, згадані сучасні підходи до менеджменту є цілком прийнятними при формуванні механізму розвитку ЕП підприємства (рис. 3.8).

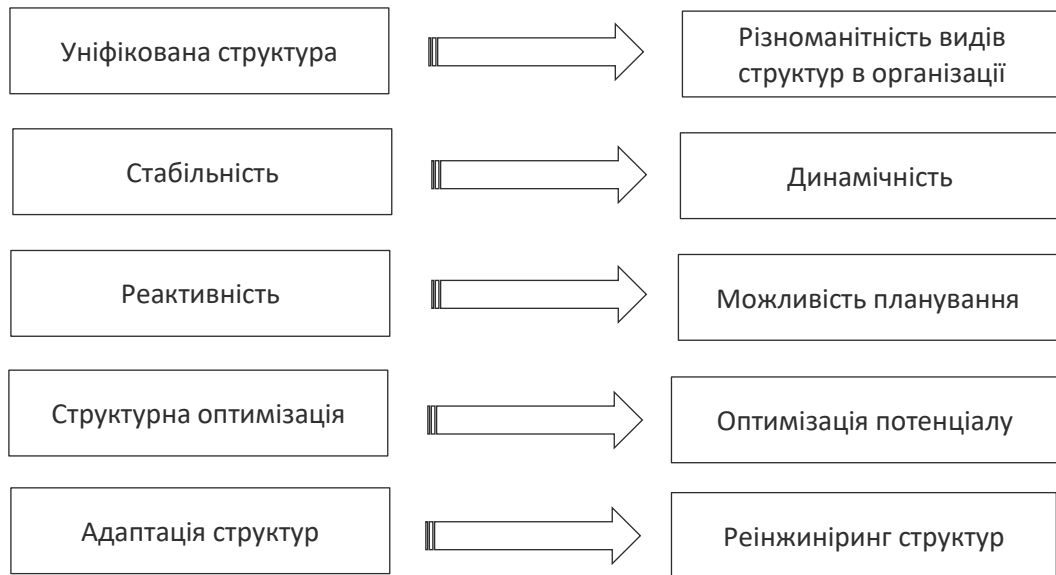


Рис. 3.8. Тенденції в проєктуванні організаційних структур*

*Джерело: розроблено автором

Нами розроблено та обґрунтовано концептуальну модель організації процесу розвитку економічного потенціалу підприємства (рис. 3.9), що є авторською науковою новизною підрозділу. Концептуальна відмінність пропонованої моделі від аналогів полягає у двох ключових аспектах. По-перше, кожен з одинадцяти структурних етапів моделі прив'язаний до конкретних елементів ЕП за тривірневою класифікацією підрозділу 1.2, що забезпечує операційну чіткість – менеджери розуміють, якого саме елементу ЕП стосується кожна управлінська дія. По-друге, на п'ятому та десятому етапах (формування нового процесу та формування системи критеріїв) інтегровано авторську методику ІКРЕП як інструмент вимірювання проміжних та підсумкових результатів розвитку. Це забезпечує зворотний зв'язок у реальному часі та дозволяє порівнювати досягнуті значення I_1 – I_7 з встановленими цільовими орієнтирами.

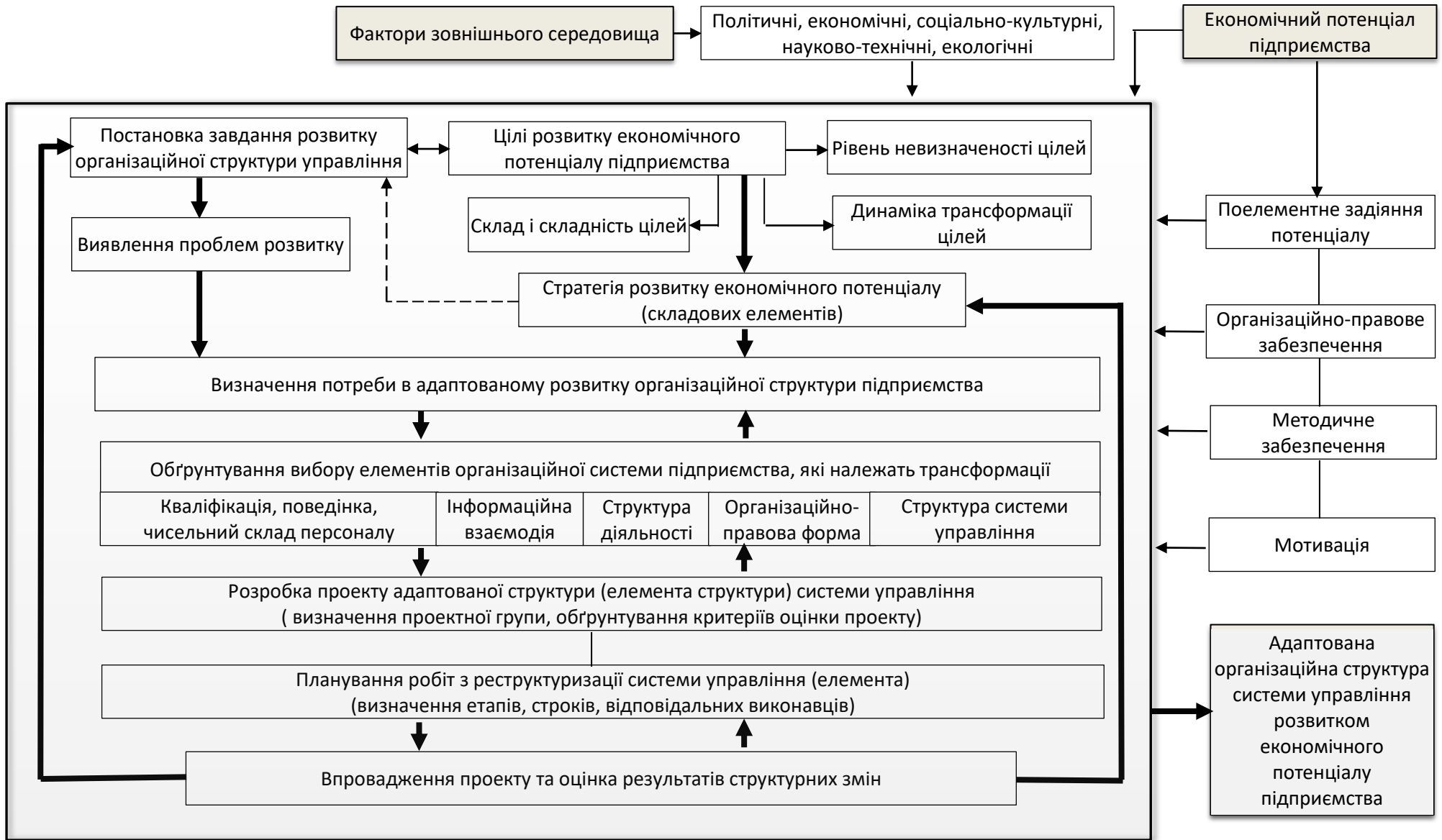


Рис. 3.9. Концептуальна модель організації процесу розвитку економічного потенціалу підприємства*

*Джерело: розроблено автором

Розшифровка основних елементів пропонованої структури міститься в таблиці 3.2, де кожен етап доповнено авторськими посиланнями на відповідні результати попередніх розділів дисертаційного дослідження.

Таблиця 3.2

Етапи структуризації організаційного процесу механізму розвитку економічного потенціалу підприємства*

Етап	Розшифровка завдань етапу	Прив'язка до елементів ЕП та ІКРЕП (авторська новизна)
1	Визначення мети розвитку ЕП: узгодження інтересів власника, споживачів, працівників; включення в систему зовнішнього консультування	Мета формулюється у термінах цільового рівня ІКРЕП (наприклад, $ІКРЕП \geq 0,60$ – «достатній рівень») та часткових індикаторів I_1 – I_7 для «вузьких місць» [підрозд. 2.1; 2.3]
2	Узгодження мети розвитку із загальним стратегічним напрямом: оцінка реального та прогнозованого положення в зовнішньому середовищі; синтез інтуїтивно-творчого і раціонального підходу	Стратегічний аналіз доповнюється ІКРЕП-профілем підприємства: порівняння поточних I_1 – I_7 з галузевими бенчмарками та цільовими рівнями
3	Визначення послідовності структуризації процесу: конкретизація цілей для всіх рівнів; ранжування процесів за критеріями стратегічної значущості, <i>życiezdatości</i> , досяжності	Ранжування процесів виконується на основі аналізу відхилень нормалізованих I_i від цільового рівня: процеси, що усувають «вузькі місця» ($I_i < 0,35$), отримують найвищий пріоритет
4	Бачення процесу: визначення границь процесу (входу, виходу, верхньої та нижньої границі); визначення зовнішніх і внутрішніх реципієнтів і споживачів; коригування за потреби	Для кожного рівня ЕП (ресурсний фундамент, функціональне ядро, стратегічна надбудова) визначаються вхідні ресурси та очікувані результати у формалізованому вигляді
5	Формування нового процесу: характеристика специфіки процесу; формування інформаційних потоків нових процесів на основі поєднання традиційних методів з реінжиніринговими	Нові процеси орієнтуються на найбільш відстаючі елементи ЕП вибірки: інноваційний (середнє $I_4=0,416$) та інформаційний ($I_5=0,381$) потенціали. ІКРЕП слугує «компасом» перепроєктування
6	Формування центрів відповідальності: визначення рівня та характеру відповідальності за загальний стратегічний розвиток ЕПП; відповідальність за конкретні елементи ЕП	Запропоновано: окремий центр відповідальності для кожного рівня трирівневої моделі. Ресурсний фундамент – фінансово-виробничий блок; функціональне ядро – HR+R&D+IT блок; стратегічна надбудова – стратегічний блок
7	Формування підрозділу, розподіл функціональних обов'язків: виділення центрального рівня, формування провідного відділу з висококваліфікованих фахівців за участю зовнішнього консультування; формування команди	Рекомендований склад Бюро стратегічного розвитку: керівники 7 функціональних напрямів (по одному на кожен елемент ЕП) + зовнішній консультант + аналітик ІКРЕП

Етап	Розшифровка завдань етапу	Прив'язка до елементів ЕП та ІКРЕП (авторська новизна)
8	Укладення трудових договорів: організація системи договорів, що визначають взаємодію учасників проектів розвитку і зовнішніх консультантів	Договори включають КРІ, прив'язані до цільових значень Іі для відповідного елементу ЕП: наприклад, директор з персоналу відповідає за досягнення $I_3 \geq 0,50$
9	Формування адекватної цілям розвитку інформаційної системи управління ЕПП: обмін інформацією через Інтернет-технології; електронні бази даних; робота віртуальних груп в інтерактивному режимі	ІТ-архітектура включає модуль ІКРЕП-моніторингу: автоматизований збір первинних даних для розрахунку I_1-I_7 , щоквартальне оновлення ІКРЕП, сигнальна система відхилень
10	Формування системи критеріїв оцінки ефективності проекту розвитку ЕПП: визначення системи показників оцінки конкурентоспроможності ЕПП та окремих елементів; ефективності функціонування механізму	Авторська система критеріїв – ІКРЕП та часткові індикатори I_1-I_7 з уточненими ваговими коефіцієнтами $w_1=0,200$; $w_2=0,173$; $w_3=0,170$; $w_4=0,152$; $w_5=0,124$; $w_6=0,104$; $w_7=0,087$ [підрозд. 2.2]
11	Формування корпоративної культури: поєднання традиційних неформальних взаємодій між незалежними підрозділами і нетрадиційних у взаємозалежних структурах	Культура розвитку ЕП підтримується системою мотивації, прив'язаної до часткових індикаторів Іі. Розвиток корпоративної культури – складова I_7 (організаційно-управлінський потенціал)

**Джерело: розроблено автором*

Особливістю пропонованої поетапної структуризації процесу розвитку ЕП підприємства є широке застосування для обміну даними між головним центром розвитку і підрозділами підприємства цифрових технологій: експертних систем для ухвалення рішень; телеконференцій з використанням веб-сервера підприємства та Інтернет; систем підтримки рішень для розширення аналітичних можливостей; серверів баз даних з автоматизованим оновленням; захищених каналів для віддаленого доступу зовнішнього консультанта. Логіка цифровізації повністю відповідає завданню розвитку інформаційного потенціалу підприємства (I_5), де рівень автоматизації бізнес-процесів є одним з ключових показників [підрозд. 2.1].

У таблиці 3.3 представлені основні методи, комбіноване застосування яких відповідає завданню формування адаптованої організаційної структури на підприємстві, яка відповідає за розвиток ЕП підприємства та подальшої діагностики її стану і ефективності функціонування. Авторська новизна

таблиці полягає у доповненні кожного методу рекомендацією щодо сфери його пріоритетного застосування в контексті результатів ІКРЕП-аналізу.

Таблиця 3.3

Методи проєктування організаційних структур механізму розвитку ЕП підприємства*

Назва методу	Характеристика	Особливості застосування	Пріоритетне застосування за результатами ІКРЕП-аналізу (авторська новизна)
Метод аналогій	Типізація рішень як засіб розвитку загального рівня організації управління виробництвом, вироблення типових структур, визначення меж і умов їх застосування	Типові рішення мають бути варіантними, переглядатися з регулярною періодичністю, допускати відхилення у випадках, коли умови роботи організації відрізняються від сформульованих умов	Рекомендується для підприємств з ІКРЕП 0,40–0,60 (задовільний рівень): КМЗ, МАЯ, ВАЗ, БМЗ. Вибір «кращого аналога» серед підприємств з ІКРЕП $\geq 0,60$ (КАЗ, УЕА) [підрозд. 2.3]
Експертно-аналітичний метод	Використовується для виявлення специфічних особливостей, проблем в роботі апарату управління, розробки раціональних рекомендацій виходячи з кількісних оцінок ефективності та експертних висновків	Об'єктивне та аналітичне вивчення організації силами кваліфікованих фахівців із залученням керівників. Проведення експертних опитувань керівників і членів організації	Метод вже реалізований у підрозд. 2.2 (опитування 20 експертів) і дав уточнені ваги w_1 – w_7 . Рекомендується для щорічного перегляду вагових коефіцієнтів у разі зміни стратегічних пріоритетів
Метод організаційного моделювання	Припускає розробку формалізованих математичних, графічних, машинних та інших відображень розподілу повноважень і відповідальності в організації	Поєднання математико-кібернетичних моделей ієрархічних управлінських структур, графоаналітичних моделей, математико-статистичних моделей залежностей	Авторська методика ІКРЕП є математичною моделлю стану ЕП. Рекомендується для підприємств з критичним рівнем (МПП – 0,199) для моделювання ефекту від різних сценаріїв управлінських інтервенцій
Метод структуризації цілей	Передбачає вироблення системи цілей організації, включаючи їх кількісне і якісне формулювання	Обов'язкова перевірка на несуперечність і здійсненність цілей. Розподіл відповідальності за досягнення за рівнями управління	Дерево цілей будується на основі ІКРЕП-шкали: від загальної мети (ІКРЕП $\geq 0,60$) до цілей другого рівня (I_i для кожного елемента) та третього рівня (конкретні показники всередині I_i)

Продовження табл. 3.3

Назва методу	Характеристика	Особливості застосування	Пріоритетне застосування за результатами ІКРЕП-аналізу (авторська новизна)
Метод консультування щодо процесу	Є методом зміни і розвитку організацій; мета – розвиток зовнішньої взаємодії, інформаційного обміну, розвитку продуктивності за участю незалежного зовнішнього консультанта	Необхідність обміну думками між консультантом і керівництвом. Найбільш ефективний в матричній (штабній) структурі з паритетним розподілом праці	Рекомендується для підприємств з низьким ІЯУ (МПМ – 2,67/5; БЕЗ – ~2,8/5): зовнішній консультант здійснює регулярний ІКРЕП-аудит та рекомендує коригуючі заходи [підрозд. 2.3]

**Джерело: розроблено автором*

Організаційна структура підприємства для здійснення цілей розвитку ЕП повинна мати у своєму складі штабний елемент для координації і стратегічного розвитку, ухвалення принципових рішень за напрямками подібного розвитку, вибору пріоритетів, оцінки ходу реалізації програм. Вибір матричної (штабної) структури управління продиктований наступними обставинами. Матрична форма має в розпорядженні можливість поєднання двох і більше каналів управління. Управління розвитком ЕП підприємства і функціональне керівництво діяльністю підприємства перетинаються, утворюючи матрицю. Таким чином, відповідальність за ухвалення стратегічних рішень розвитку потенціалу в кожному елементі матриці розподіляється між менеджерами проектів розвитку елементів ЕП і менеджерами функціональних підрозділів і процесів.

Штабний елемент повинен будуватися так, щоб, по-перше, контролювати функціональні органи, які забезпечують контроль за використанням ресурсів, і, по-друге, контролювати керівників програм розвитку функціональних елементів. Як показано на рис. 3.10, штабний орган включає дві складові: 1) координаційна рада, яка є дорадчим органом; 2) постійно функціонуюче Бюро стратегічного розвитку, яке об'єднує у своєму складі керівників (провідних фахівців) основних служб і підрозділів підприємства.

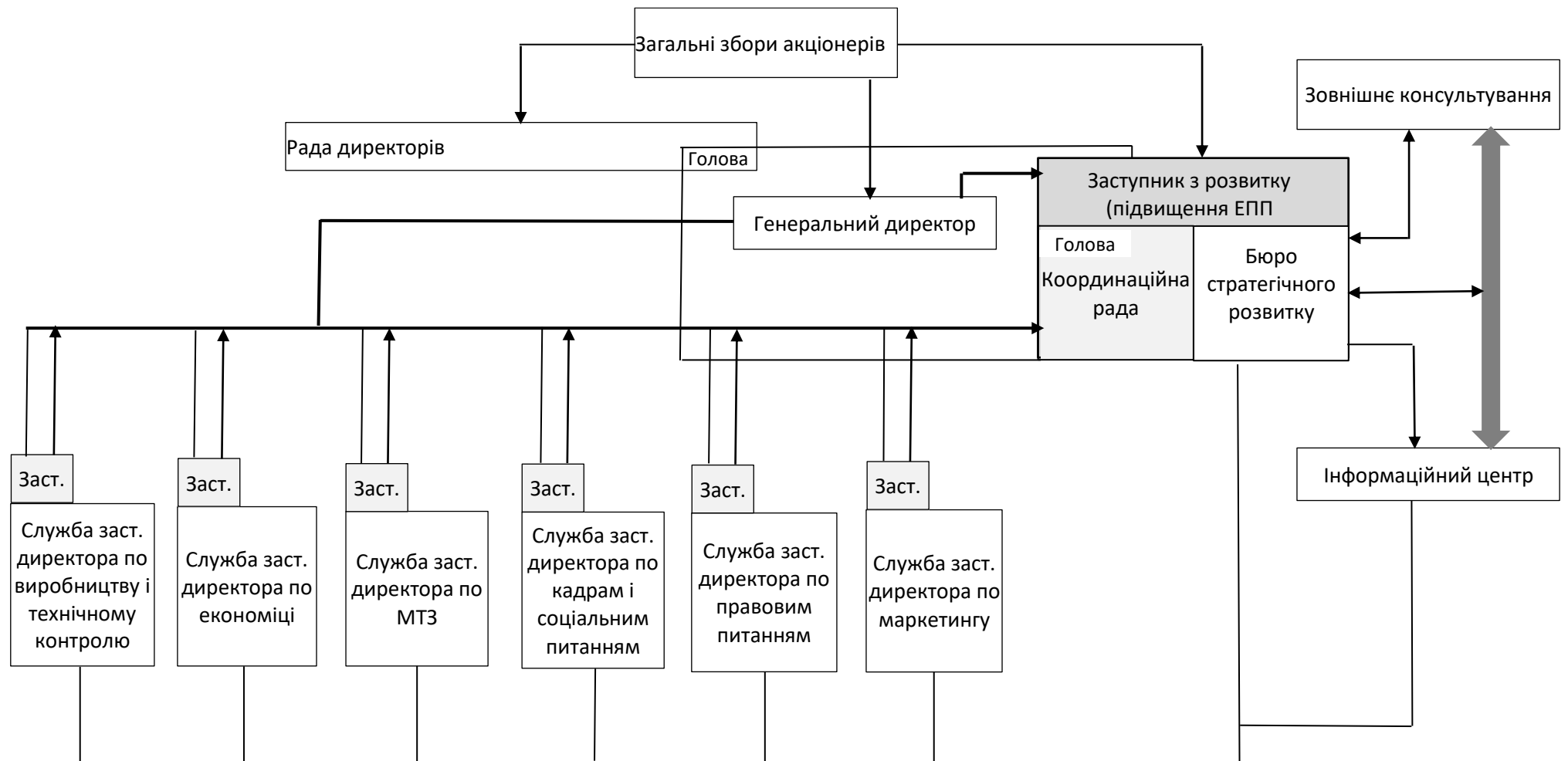


Рис. 3.10. Принципова схема організації розвитку економічного потенціалу підприємства*

*Джерело: розроблено автором

Ключовою авторською пропозицією щодо складу Бюро стратегічного розвитку є включення до нього відповідального аналітика ІКРЕП – фахівця, що забезпечує регулярний розрахунок та інтерпретацію значень ІКРЕП для підприємства та підготовку аналітичних довідок для прийняття управлінських рішень. Цей аналітичний центр взаємодіє з усіма сімома функціональними керівниками по розвитку елементів ЕП, отримуючи від них первинні дані для розрахунку I_1 – I_7 , та надає зворотний зв'язок у вигляді порівняння поточних значень з цільовими орієнтирами.

Координаційна рада служить для загальної взаємодії в процесі розробки і узгодження загального напрямку розвитку підприємства (зокрема – розвитку ЕП підприємства), методичного керівництва розвитку, прийняття результатів діагностики ефективності програм, що реалізуються. Її голова – заст. директора з розвитку. До координаційної ради входять усі заступники директора підприємства. Бюро стратегічного розвитку діє на постійній основі і веде підготовку основних стратегічних рішень, виробляє напрями розвитку ЕП підприємства та його складових, взаємодіє із зовнішнім консультантом на науково-методичній основі, координує роботу інформаційного центру.

Схема переміщення окремих проектних груп у рамках загального стратегічного напрямку розвитку ЕП підприємства представлена на рис. 3.11. Залежно від конкретизації напрямку розвитку ЕП підприємства та або інша група фахівців виступатиме відповідальним координатором проекту. Відповідна логіка роботи проектних груп безпосередньо визначається результатами ІКРЕП-аналізу: активізуються саме ті проектні групи, що відповідають за «вузькі місця» поточного ІКРЕП-профілю підприємства. Наприклад, якщо ІКРЕП-діагностика виявила, що для конкретного підприємства найнижчий нормалізований індикатор – I_4 (інноваційний потенціал), то пріоритетно активізується проектна група інноваційного розвитку, отримуючи додаткові ресурси та стаючи тимчасовим «центром тяжіння» для всієї матриці управлінських відносин.

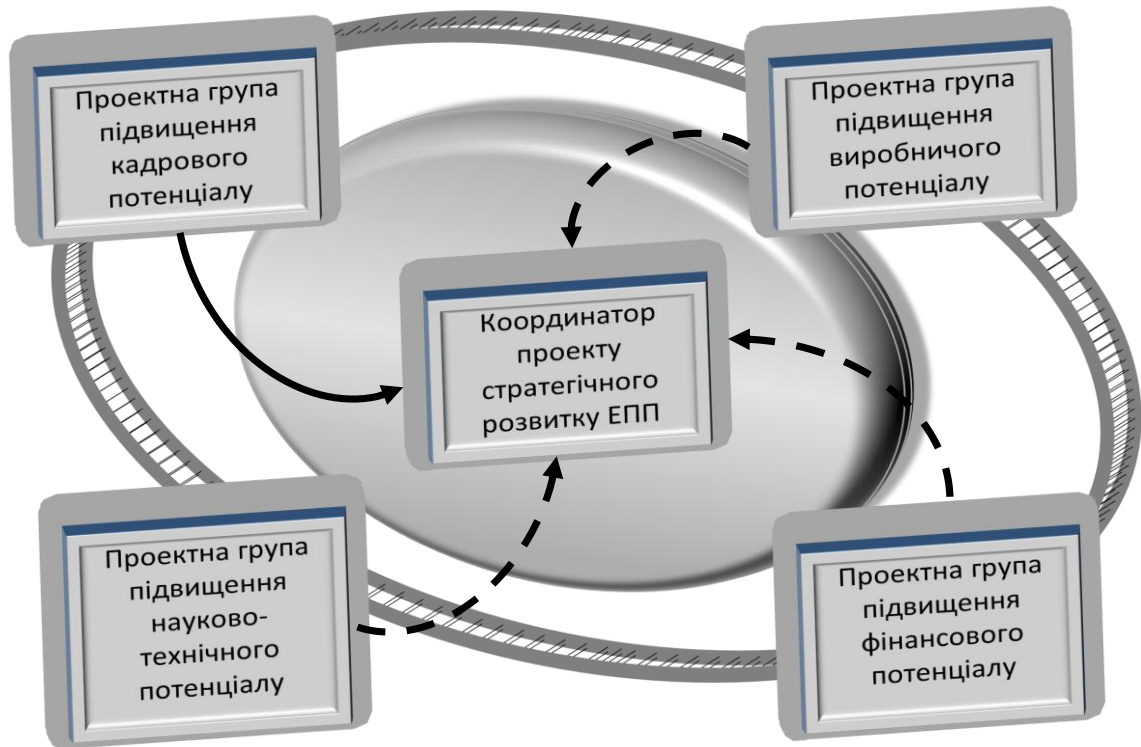


Рис. 3.11. Схема переміщення окремих проектних груп у рамках загального стратегічного напрямку розвитку економічного потенціалу підприємства*

**Джерело: розроблено автором*

Не менш принциповий момент полягає у необхідності введення зовнішнього консультування щодо процесу формування адаптованої структури, стратегічних напрямів розвитку організації і напрямів розвитку ЕП. Обґрунтування зводиться до наступного – працівники підприємства часто не мають якісних методик прогнозування, планування, діагностики, оцінки зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, ефективності функціонування організаційного та економічного механізмів розвитку ЕП підприємства, обґрунтування самих структурних змін і розвитку організації. Запропонована авторська методика ІКРЕП якраз і слугує тим стандартизованим діагностичним інструментом, який зовнішній консультант може застосовувати для об'єктивного оцінювання стану ЕП – адже методика є публічною, обґрунтованою науково, і дає однозначно інтерпретовані результати.

В умовах здійснення програм розвитку ЕП між ланками структури управління виникає розвинена система управлінських відносин. У таблиці 3.4 представлена матриця відносин між парами взаємодіючих ланок у рамках проекту розробки стратегічних напрямів розвитку ЕП підприємства. Між кожною парою представлених взаємодіючих ланок тип відносин може бути лінійного (Л), штабного (Ш), функціонального (Ф), методичного (М) керівництва, а також технічної взаємодії (Т) і співвиконання (С). Авторська новизна таблиці – включення позиції «Аналітик ІКРЕП» як окремої ланки управлінської структури.

Таблиця 3.4

Матриця управлінських взаємовідносин між учасниками проекту розвитку економічного потенціалу підприємства***

Підрозділ	Заст. директора з розвитку	Бюро стратегіч. розвитку	Кер. функц. напрямів розвитку	Аналітик ІКРЕП*	Зовн. консультант	Інформ. центр	Планово-екон. відділ
Заст. директора з розвитку	–	Лр	Лр	Лр, Мр	С, То	Лр	Фр, Шр
Бюро стратегічного розвитку	Лп	–	Шп, Фп	Шп, С	Мп, С	Тп, С	Шр, Мр
Кер. функц. напрямів розвитку	Лп	Шр, Фр	–	Тр, С	С, Мп	Тп, Шр	С
Аналітик ІКРЕП*	Лп, Мп	Шр, С	То, С	–	Мп, С	Фр, То	Фр, Тп
Зовнішній консультант	С, Тп	Мр, С	С, Мр	Мр, С	–	С	С
Інформаційний центр	Лп	То, С	То, Шп	Фп, Тр	С	–	Фп, То
Планово-економічний відділ	Фп, Шп	Шп, Мп	С	Фп, Тр	С	Фр, Тп	–

* Аналітик ІКРЕП – нова посадова одиниця, запропонована автором; відповідає за регулярний розрахунок та інтерпретацію ІКРЕП та I_1-I_7 .

**Умовні позначення: Л – лінійне, Ш – штабне, Ф – функціональне, М – методичне керівництво (р – розпорядницьке, п – підпорядковане); Т – технічна взаємодія; С – співвиконання.

***Джерело: розроблено автором

Таким чином, нами сформована організаційна структура механізму розвитку ЕП підприємства, яка об'єднує механізми: стратегічного управління розвитком; системного планування; інформаційної взаємодії і структуризації процесу. Позначені основні етапи процесу розвитку. Особливістю запропонованої структури є висока адаптованість для машинобудівних підприємств, оскільки в ній передбачена варіабельність рівня деталізації і тривалості циклу планування розвитку ЕП у рамках функціонування інформаційно-активного середовища.

Наукова новизна підрозділу 3.2 реалізується у трьох ключових елементах. По-перше, авторська адаптація таблиць 3.1, 3.2 та 3.3 – кожен елемент організаційного механізму чітко прив'язаний до конкретного рівня та елементу трирівневої моделі ЕП (підрозд. 1.2) та до відповідного часткового індикатора ІКРЕП (підрозд. 2.1–2.3), що відсутнє в аналогових методиках. По-друге, введення нової посадової функції «аналітика ІКРЕП» у структуру Бюро стратегічного розвитку та відображення її місця в матриці управлінських відносин (табл. 3.4). По-третє, розроблено принцип «динамічного пріоритету проектних груп» – активізація тих проектних команд, що відповідають за «вузькі місця» у поточному ІКРЕП-профілі підприємства, що забезпечує ресурсно-ефективне управління розвитком ЕП в умовах обмежених ресурсів машинобудівних підприємств Вінниччини та Хмельниччини.

3.3. Економічна діагностика можливостей механізму розвитку економічного потенціалу підприємства

Завершальний підрозділ третього розділу формує прикладний вимір дисертаційного дослідження: на основі теоретичних розробок розділу 1, аналітичних результатів розділу 2 та організаційного процесу, описаного в підрозділах 3.1–3.2, здійснюється економічна діагностика можливостей

механізму підвищення ЕП підприємства. Якщо підрозділ 3.2 відповідав на запитання «як організувати управлінський процес розвитку ЕП?», то підрозділ 3.3 відповідає на запитання «яким чином оцінити ефективність цього процесу?» та «які можливості має механізм для підвищення ЕП конкретного підприємства залежно від його поточного стану?».

Ключовим аналітичним інструментом, що пронизує весь підрозділ, є авторська методика ІКРЕП (Інтегральний коефіцієнт розвитку економічного потенціалу підприємства), розроблена в підрозділі 2.1 та апробована в підрозділах 2.2–2.3. За результатами розрахунку ІКРЕП для 10 підприємств вибірки встановлено, що жодне підприємство не досягло «лідерського рівня» ($ІКРЕП \geq 0,80$); два – досягли «достатнього рівня» (КАЗ – 0,744; УЕА – 0,635); п'ять знаходяться на «задовільному рівні» (0,40–0,59); два – на «низькому» (КМА – 0,380; БЕЗ – 0,297); одне – на «критичному» (МПМ – 0,199) [підрозд. 2.3]. Такий розподіл є відображенням загальної ситуації в машинобудівному комплексі двох регіонів та визначає диференційовані можливості механізму підвищення ЕП для підприємств різних рівнів.

На основі сформованого уявлення про економічну складову механізму підвищення ЕП підприємства, запропоновану в підрозділі 3.1, вважаємо за необхідне більш детально розкрити методологічні підходи щодо оцінки елементів подібного механізму (рис. 3.12). Структура і склад елементів економічної складової механізму підвищення ЕП, представлені на рисунку, відповідають авторській трирівневій моделі ЕП підприємства [підрозд. 1.2] та включають часткові механізми оцінки конкурентоспроможності, відтворення елементів ЕП та векторної оптимізації структури ЕП.

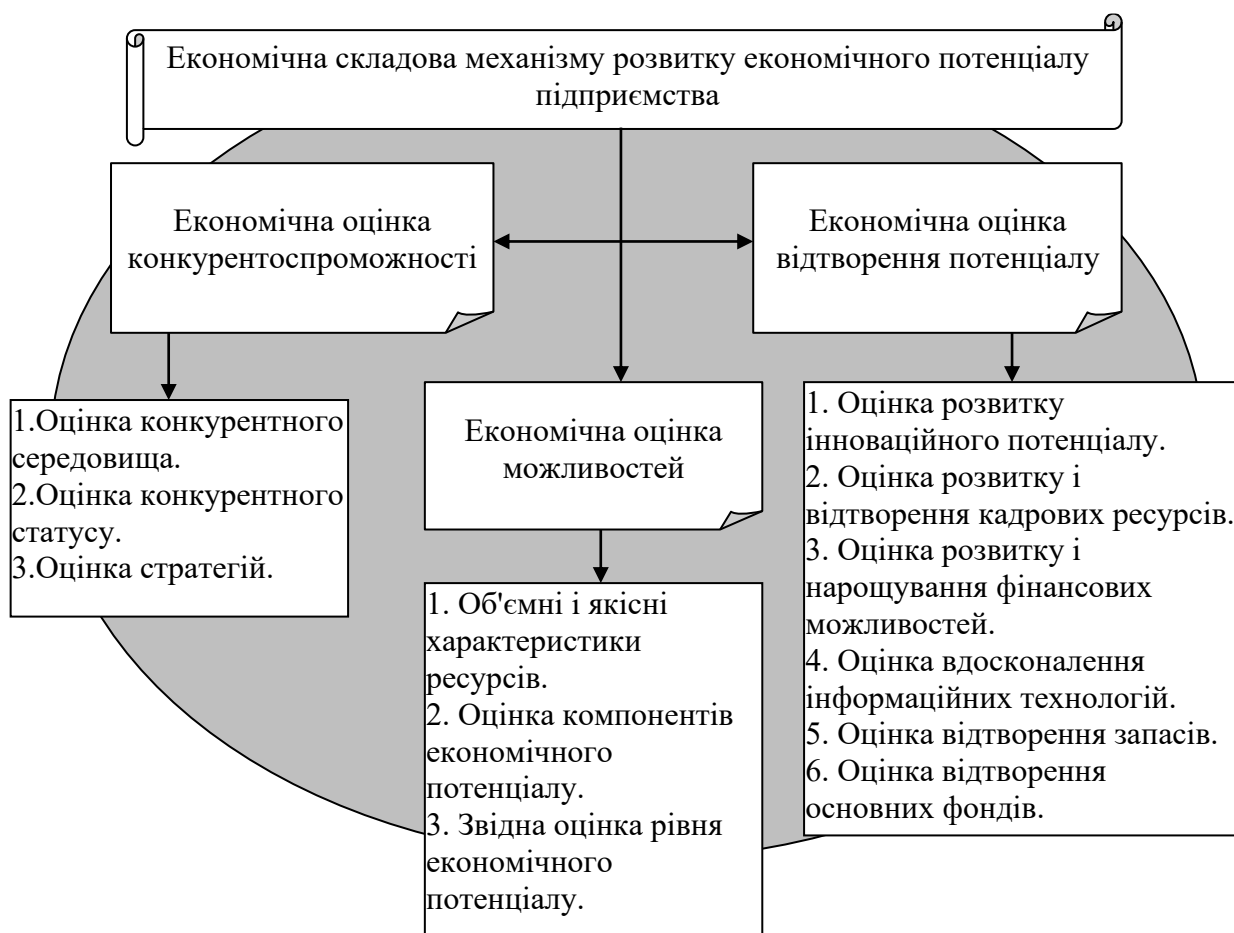


Рис. 3.12. Структура і склад елементів економічної складової механізму підвищення економічного потенціалу підприємства*

*Джерело: розроблено автором

Одним з найважливіших елементів економічної складової є економічна оцінка конкурентоспроможності. Логіка тут очевидна: оскільки конкуруюча фірма вступає у конкурентні відносини ще задовго до появи власної продукції на ринку, лідируючу конкурентну позицію визначає стан економічного потенціалу, який забезпечує можливість виробництва нової продукції, розробки нової технології і т.п. Аналіз підприємств вибірки підтвердив цей висновок: підприємства з вищим ІКРЕП (КАЗ – 0,744; УЕА – 0,635) характеризуються стійкішими конкурентними позиціями та вищими темпами відновлення після шоку 2022 р. порівняно з підприємствами, що мають ІКРЕП нижче 0,40 [підрозд. 2.2–2.3].

Економічна оцінка можливостей за допомогою системи показників характеризує реальний рівень економічного потенціалу підприємства і кожного з його елементів. Оцінка відтворення елементів ЕП (рис. 3.12) спрямована на якісну оцінку забезпечення безперервної діяльності і створення «запасу міцності». До неї входять: оцінка нарощування інноваційного потенціалу; оцінка відтворення кадрових ресурсів; оцінка нарощування фінансових можливостей; оцінка вдосконалення інформаційних технологій; оцінка відтворення запасів; оцінка нарощування виробничих потужностей; оцінка відтворення основних фондів. Це безпосередньо кореспондує із сімома базовими елементами ЕП та їх частковими індикаторами I_1 – I_7 в методиці ІКРЕП [підрозд. 2.1].

Слід враховувати, що при реалізації загального стратегічного напрямку підвищення ЕП необхідне використання певного набору пріоритетності в розвитку його основних складових (локальних потенціалів). При цьому залежно від вирішуваного завдання їх якісний і кількісний склад може істотно відрізнятись. Результати дослідження показали, що першочерговими об'єктами відтворення для підприємств Вінницької та Хмельницької областей є інноваційний (середнє нормалізоване $I_4 = 0,416$) та інформаційний ($I_5 = 0,381$) потенціали [підрозд. 2.3]. Це є системним «вузьким місцем», що потребує пріоритетного управлінського втручання в рамках механізму.

Оцінити, наскільки раціональна або ефективна діяльність підприємства, можна використовуючи критерій потенціалоемності. Це пов'язано з тим, що ефективність системи завжди оцінюють з точки зору результативності і ресурсоемності. Потенціалоемність підприємства – це здатність підприємства, що має певну систему ресурсів, досягати цільових результатів свого функціонування [118, с. 12]. В авторській інтерпретації критерій потенціалоемності набуває нового вираження через ІКРЕП: чим вище значення ІКРЕП при порівнянних витратах, тим вищою є потенціалоемність відповідного підприємства. Наприклад, БМЗ при значно менших активах порівняно з КМЗ (93 млн грн vs. 168 млн грн у 2023 р.) демонструє вищий

фінансовий нормалізований індикатор I_2 (0,61 vs. 0,52), що свідчить про кращу потенціалоємність малого підприємства у фінансовому вимірі [підрозд. 2.3].

Ефективна робота підприємства сприяє його розвитку і обумовлена найкращим використанням людського потенціалу та інших ресурсів. Організаційний розвиток можна розглядати з двох точок зору. З одного боку – це цілеспрямовані зміни в організації з метою підвищення ефективності підприємства шляхом вдосконалення його здібностей адаптації до змін середовища. З іншого – природний процес якісних змін на підприємстві. Дослідження характеру розвитку вказують на те, що процеси в організації, так як і в цілому в економіці, розвиваються циклічно, по спіралі [7; 100].

Адаптація біологічної концепції циклу у менеджменті привела до появи теорії життєвого циклу підприємства, яка отримала розвиток у роботах Б. Скотта, Л. Грейнера, У. Торберта, Ф. Лідена, Д. Каца, Р. Канна, І. Адізеса, Дж. Кімберлі, Р. Куїнна, К. Камерона, Д. Міллера, П. Фрізена. І. Адізес пише наступне: «Я вважаю, що кожна система – «дихаюча» або ні – має свій життєвий цикл. Ми знаємо, що живі організми – рослини, тварини, люди – народжуються, ростуть, старіють і помирають. Те ж саме відбувається і з підприємствами. Коли вони змінюються, переходячи в нову фазу життєвого циклу, системи наслідують передбачувані моделі поведінки» [6, с. 32].

Значення концепції життєвого циклу підприємств важко переоцінити як з пізнавальної, так і з практичної точки зору. Незважаючи на відмінності моделей, очевидно, що характеристики підприємств змінюються на різних стадіях, а це вимагає різних методів управління. В контексті механізму розвитку ЕП ця концепція є принципово важливою: вона обумовлює диференціацію управлінських інструментів залежно від стадії, на якій знаходиться підприємство. Поєднання концепції ЖЦ з методикою ІКРЕП дозволяє: по-перше, діагностувати поточну стадію розвитку ЕП за допомогою значень ІКРЕП та його часткових індикаторів I_1 – I_7 ; по-друге, прогнозувати можливі траєкторії розвитку; по-третє, визначати заходи механізму, адекватні поточній стадії ЖЦ [19].

Подальше дослідження буде засновано на використанні п'ятиетапної моделі життєвого циклу ЕП підприємства, яка включає: формування, розвиток, зрілість, стагнацію, занепад. Такий вибір обґрунтований тим, що в такій моделі найчіткіше простежуються основні закономірності розвитку підприємства від створення до припинення діяльності. Ця модель безпосередньо кореспондує з авторською п'ятирівневою шкалою інтерпретації ІКРЕП, розробленою в підрозділі 2.1: від критичного рівня (ІКРЕП 0,00–0,19) до лідерського (0,80–1,00). Отже, стадії ЖЦ та рівні ІКРЕП є взаємоузгодженими аналітичними інструментами, що підсилюють інформативність одне одного.

На першій стадії – формування ЕП підприємства – відбувається його створення і становлення: реєстрація, підбір персоналу, організація системи управління, придбання основних фондів, впровадження перспективної технології, випуск нового продукту, пошук ринків збуту та ін. Постійна нестача обігових коштів є класичною ситуацією для перших років життя організації. Таким чином, на етапі формування підприємство вимушене стежити за грошовими потоками і прагнути до беззбиткового існування. Для таких підприємств ІКРЕП, як правило, перебуватиме у зоні «критичного» або «низького» рівнів.

На етапі розвитку ЕП темпи зростання продажів різко зростають, підприємство визнається споживачами, постачальниками, кредиторами. Організація розширюється на всіх напрямках. На цій стадії підприємство, як правило, знаходитиметься в точці переходу до прибутковості. Характерна інтенсивна модернізація, формування корпоративної культури. У термінах ІКРЕП підприємства цього етапу демонструють динаміку переходу від «низького» до «задовільного» рівня: значення ІКРЕП зростає переважно за рахунок виробничого (I_1) та фінансового (I_2) потенціалів.

Етап зрілості – це оптимальний стан ЕП. Підприємство займає упевнені позиції на ринку і конкурує з провідними підприємствами, збільшує випуск продукції і розширює ринок. Досягається оптимальний рівень рентабельності,

попри те, що темпи зростання сповільнюються. Для організації, що досягла стадії зрілості, важливо максимально стабілізувати свою діяльність і, можливо, минувши стадію спаду, перейти на новий виток розвитку. У термінах ІКРЕП стадія зрілості відповідає «достатньому рівню» (0,60–0,79). Підприємства КАЗ (0,744) та УЕА (0,635) вибірки відповідають саме цій стадії. Ризик переходу до стагнації визначається зниженням інноваційності – що підтверджується і нижчим нормалізованим I_4 у підприємств цього рівня порівняно з максимально можливим [підрозд. 2.3].

На стадії стагнації організація стикається зі зменшенням попиту на її продукцію або послуги, падіння рентабельності, зростання плинності кадрів. Головним завданням організації, що знаходиться на стадії стагнації, є боротьба за виживання і стабільність, важливий пошук шляхів виходу з критичного стану і знаходження альтернатив розвитку. У термінах ІКРЕП стагнація проявляється як зниження показника нижче 0,40, що відповідає «низькому рівню». Підприємства КМА (0,380) та БЕЗ (0,297) знаходяться в зоні, наближеній до стагнації, з ризиком переходу до занепаду.

Після стагнації можливі два шляхи розвитку – відродження або занепад. На наш погляд, для виходу з кризової ситуації недостатньо економії витрат підприємства, скорочення персоналу – потрібна комплексна програма організаційного розвитку. В авторській концепції ця програма реалізується через механізм розвитку ЕП, де ІКРЕП слугує «навігаційною картою» – він ідентифікує стартову точку (поточне значення) та цільовий орієнтир (бажаний рівень $\geq 0,60$). Підприємство МПМ із ІКРЕП = 0,199 знаходиться в зоні «критичного рівня», що відповідає стадії занепаду і вимагає антикризового плану [18].

В цілому діагностика – визначення стану об'єкта, предмета, явища або процесу управління за допомогою реалізації комплексу дослідницьких процедур. Суттю діагностики етапу ЖЦ ЕП підприємства є визначення відповідності стану підприємства характеристикам того або іншого етапу ЖЦ з метою виявлення тенденцій розвитку і можливості використання

управлінських механізмів, що відповідають цій стадії. Елементи діагностики етапів ЖЦ ЕП представлені на рис. 3.13.

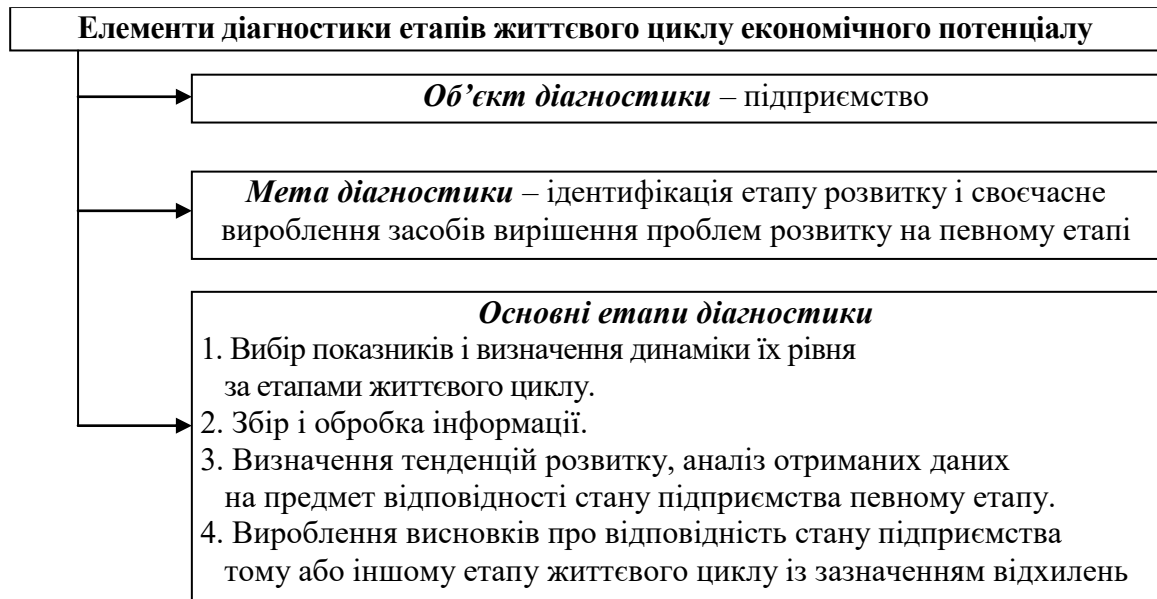


Рис. 3.13. Елементи діагностики етапів життєвого циклу економічного потенціалу підприємства*

*Джерело: розроблено автором

Мета діагностики – ідентифікувати етап розвитку і своєчасно виробити засоби вирішення проблем розвитку на цьому етапі. Завданнями діагностики є: визначення і вибір параметрів діагностики, що характеризують стан підприємства на кожному етапі; збір і обробка інформації за вибраними показниками; формування висновків про те, на якому етапі ЖЦ знаходиться підприємство. Основними етапами діагностики є: вибір показників і визначення динаміки їх рівня на етапах ЖЦ; збір і обробка інформації; визначення тенденцій розвитку; вироблення висновків про відповідність стану підприємства тому або іншому етапу.

Аналіз характерних особливостей кожного етапу дозволив нам сформулювати матрицю показників діагностики етапів ЖЦ ЕП підприємства, представлену у таблиці 3.5. Нами доповнено матрицю авторськими індикаторами ІКРЕП – значеннями зведеного показника та найбільш типовими

нормалізованими показниками I_i для кожної стадії ЖЦ. Це є ключовою науковою новизною таблиці 3.5 порівняно з аналогами, які оперують виключно якісними характеристиками стадій.

Таблиця 3.5

Матриця показників діагностики та динаміки рівня ЕП за етапами його життєвого циклу (з авторською прив'язкою до ІКРЕП)*

Показник	Формування	Розвиток	Зрілість	Стагнація	Занепад
Виручка від реалізації	Поява; темпи зростання низькі	Значне зростання	Зниження темпів зростання	Падіння	Зниження темпів падіння або зростання
Чистий прибуток	Відсутність	Поява і збільшення	Стабільний; темпи зростання знижуються	Зменшення або відсутність; збитки	Відсутність або низький рівень
Частка ринку	Дуже незначна	Значно зростає	Велика; темпи зростання скорочуються	Падає	Дуже незначна
Чисельність персоналу	Зростання	Значне зростання	Стабільний рівень	Скорочення	Стабільно низький рівень
Коеф. завантаження устаткування (I_1)	Низький	Середній; зростає	Стабільно високий	Падіння	Низький
ІКРЕП (авторська оцінка)	0,00–0,19 Критичний рівень	0,20–0,39 Низький рівень	0,60–0,80 Достатній рівень	0,40–0,59 Задовільний рівень	0,00–0,19 Критичний рівень
Типові «вузькі місця» за I_i (авторська оцінка)	I_1, I_2 – низькі; I_3 – середній	I_2, I_3 – зростають; I_4, I_5 – низькі	I_1 – I_3 – розвинуті; I_4 – I_5 – ризик відставання	I_4, I_5 – критично низькі; I_1 – I_3 – падають	Усі I_i – критично низькі; найважче – I_1, I_2
Відповідність підприємств вибірки (підрозд. 2.3)	МПМ (0,199)	КМА (0,380); БЕЗ (0,297)	КАЗ (0,744); УЕА (0,635)	КМЗ (0,570); МАЯ (0,583); ВАЗ (0,524); БМЗ (0,402); АГМ (0,396)	–

*Джерело: розроблено автором

Вибір наведених показників пояснюється відсутністю труднощів отримання достовірної інформації, низькою вартістю діагностичного дослідження, невисокими витратами часу на її пошук, систематизацію, аналіз

і обробку. Авторське доповнення рядами ІКРЕП та типових «вузьких місць» у таблиці 3.5 забезпечує переведення якісних характеристик стадій ЖЦ у кількісно вимірювані параметри, що є принциповою відмінністю від аналогових матриць діагностики [6; 100].

Процес діагностики охоплює чотири кроки. Крок 1 – вибір показників і визначення їх динаміки на етапах ЖЦ (табл. 3.5). Крок 2 – збір і обробка інформації: джерелами є звітна бухгалтерська документація, дані управлінського обліку, зовнішні звіти. Для розрахунку ІКРЕП додатково використовуються результати структурованих інтерв'ю з менеджерами [підрозд. 2.2]. Крок 3 – визначення тенденцій розвитку та аналіз відповідності стану підприємства певному етапу: застосовуються методи економічного аналізу, нормалізація показників та розрахунок ІКРЕП. Крок 4 – підготовка висновків: приналежність стану ЕП підприємства до певного етапу ЖЦ може бути встановлена у разі збігу динаміки трьох-чотирьох традиційних показників з матрицею та значення ІКРЕП у відповідному діапазоні [193].

Слід враховувати, що на різних стадіях ЖЦ організації вплив конкретного елемента ЕП є різним. Крім диференціації за етапами ЖЦ, оцінка ЕП повинна враховувати певне співвідношення в структурі ЕП за елементами, видами і ступенем відповідності цілям розвитку, та значущість чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. Нами розроблено матрицю взаємовпливу елементів ЕП на основних стадіях ЖЦ (табл. 3.6) та доповнено її авторськими рекомендаціями щодо пріоритетів управлінського впливу в рамках механізму МРЕПП залежно від стадії [21, 26].

Таблиця 3.6

Взаємовплив елементів економічного потенціалу на основних стадіях життєвого циклу (з авторськими пріоритетами механізму МРЕПП)*

Стадія ЖЦ	Виробничий потенціал (I ₁)	Кадровий потенціал (I ₃)	Фінансовий потенціал (I ₂)	Інноваційний потенціал (I ₄) + пріоритет МРЕПП
<i>Формування</i>	Помірний вплив. Організація вироб. процесу і прагнення розширення виробн. потужності в умовах ускладненого доступу на ринок збуту	Значний вплив. За гострої нестачі кваліфікованого персоналу, ентузіазму та конфліктності інтересів у керівництві	Значний вплив. За нестачі власних джерел фінансування і пошуку додаткових можливостей	Слабкий вплив. Пріоритет МРЕПП: нарощування I ₁ та I ₂ як фундаменту. ІКРЕП: 0,00–0,19
<i>Розвиток</i>	Значний вплив. Нарощування виробничої потужності. Гнучкість виробничого процесу при ускладненні доступу на нові ринки збуту	Значний вплив. Формування основ організаційної культури. Переважно невирішені проблеми з кваліфікованим персоналом	Помірний вплив. Пошук каналів додаткового фінансування програм розвитку; стабілізація фінансового стану	Значний вплив. Підтримка інновацій. Пріоритет МРЕПП: розвиток I ₃ та I ₄ . ІКРЕП: 0,20–0,39
<i>Зрілість</i>	Помірний вплив. Пошук інтенсивних методів нарощування виробничої потужності. Оптимізація виробничої програми	Помірний вплив. Послаблення ентузіазму. Ризик зростання конфліктних ситуацій. Відсутність ефективної системи розвитку персоналу	Слабкий вплив. Збереження відносної фінансової стабільності; спроба формування ефективних інвестиційних проектів	Помірний вплив. Ризик втрати інноваційності. Пріоритет МРЕПП: нарощування I ₄ , I ₅ ; утримання I ₁ –I ₃ . ІКРЕП: 0,60–0,79
<i>Стагнація</i>	Слабкий вплив. За відсутності інтенсивного розвитку та спроби збереження екстенсивного. Втрата «виробничої ініціативи»	Слабкий вплив. Пасивність керівництва. Нездатність швидкого реагування на зміни ринку. Наростання внутрішніх протиріч	Значний вплив. Реанімація за рахунок власних та залучених засобів за відсутності ефективної фінансової стратегії	Слабкий вплив. Відсутність підтримки інновацій. Пріоритет МРЕПП: відновлення I ₄ , I ₅ через спец. програми. ІКРЕП: 0,40–0,59
<i>Занепад</i>	Слабкий вплив. Відсутність програм розвитку виробництва. Ризик поглинання конкурентами	Слабкий вплив. Консерватизм в управлінні. Від'їзд висококваліфікованих фахівців	Значний вплив. Нестача коштів. Відсутність програм фінансування та формування програм виходу з кризи	Слабкий вплив. Пріоритет МРЕПП: антикризовий план, зовнішній консультант, інвестор. ІКРЕП < 0,20

*Джерело: розроблено автором

Як впливає з представленої таблиці 3.6, на різних стадіях ЖЦ вплив конкретного елементу ЕП є різним. Авторська новизна таблиці полягає у синтезі концепції ЖЦ з методикою ІКРЕП: для кожної стадії встановлено відповідний діапазон ІКРЕП та сформульовано пріоритет функціонування механізму МРЕПП. Це дозволяє менеджеру підприємства, знаючи поточне значення ІКРЕП, безпосередньо визначити стадію ЖЦ ЕП та обрати відповідний набір управлінських інструментів з арсеналу механізму, описаного в підрозділах 3.1 та 3.2.

Не менш значима проблема зводиться до необхідності визначення найкращого варіанта поєднань елементів ЕП, що задовольняють вимогам, які пред'являються до рівня ЕП підприємства у рамках механізму розвитку. Проблема формування оптимальної структури ЕП полягає у визначенні вектору оптимальних параметрів розвитку, виходячи з критеріїв оптимальності і вибраних обмежень.

Розкриваючи об'єктивно існуючі взаємозалежності між елементами ЕП (розвиток інноваційного потенціалу неможливий без відповідного розвитку персоналу; у свою чергу розвиток виробничого потенціалу в частині нарощування виробничої потужності неможливий без відповідного рівня фінансового потенціалу), маючи в розпорядженні часткові критерії (I_1 – I_7) і складний критерій (ІКРЕП), отримуємо можливість побудови оптимального критерію для формування моделі пріоритетного напрямку підвищення ЕП (рис. 3.14).

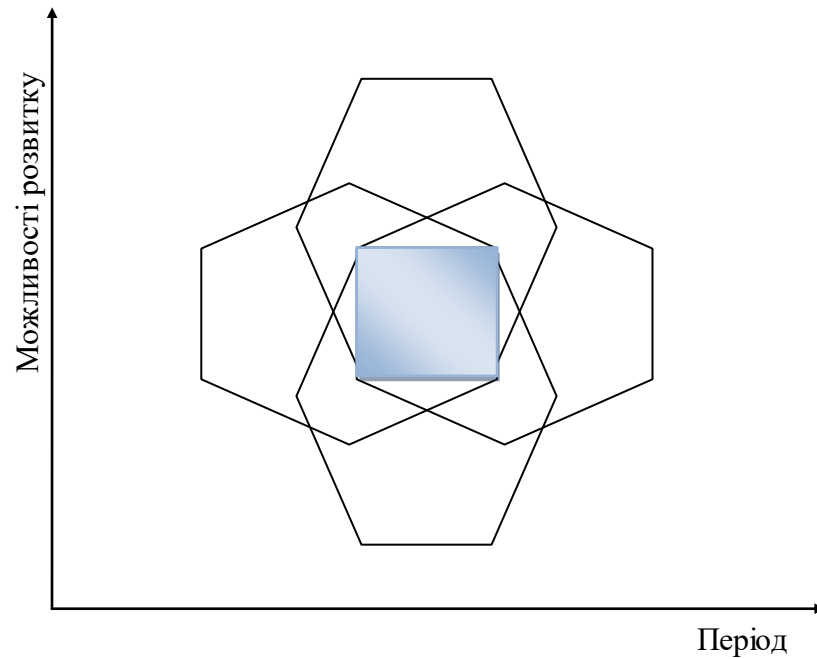


Рис. 3.14. Визначення пріоритетного напрямку підвищення економічного потенціалу підприємства*

*Джерело: розроблено автором

Закон розвитку у рамках економічного механізму в аналітичному виді, на нашу думку, матиме наступний вигляд:

$$E_{ППz} = \sum E_{Pi_z} \times K_z$$

$$K_{z+1} = F_z(K_z, K_{z-1}, \dots)$$

$$K^*_{IKPEП} = \max[IKPEП = \sum(w_i \times I_i)]$$

де $E_{ППz}$ – ЕП підприємства на z -му етапі ЖЦ; E_{Pi_z} – потенціал ключових елементів ЕП (кадри, виробництво, фінанси, інновації, інформація, маркетинг, орг.-управлінський) на z -му етапі; K_z – ваговий коефіцієнт впливу кожного попереднього значення потенціалу на наступні. Третя формула є авторською інтерпретацією: вона визначає оптимальний профіль ЕП підприємства як максимізацію ІКРЕП з уточненими ваговими коефіцієнтами w_1 – w_7 , визначеними за результатами експертного опитування [підрозд. 2.2].

Оптимальну модель розвитку ЕП пропонується сконструювати з множини управлінських рішень, які аналізуються, агрегуються і оптимізуються на основі множин:

$$UEP = \{UEP1 \cup UEP2 \cup UEP3 \cup UEP4\}$$

Шуканим критерієм є область перетину зазначених множин, що відповідає оптимальному вектору розвитку усіх базових елементів ЕП одночасно. В авторській інтерпретації ця область перетину може бути ідентифікована як комбінація значень I_1 – I_7 , при яких ІКРЕП є максимальним для заданого обсягу ресурсів.

Вважаємо за можливе відмітити, що проблема вибору подібного напрямку повинна ґрунтуватися не лише на оцінці статичної значущості того або іншого елемента, але й враховувати чинники трансформації зовнішнього середовища. Зокрема, для машинобудівних підприємств Вінницької та Хмельницької областей у 2025–2030 рр. ключовим зовнішнім чинником є орієнтація на потреби ОПК та відновлення інфраструктури, що підвищує відносну важливість інноваційного (I_4) та виробничого (I_1) потенціалів порівняно з довоєнним базисом.

На основі результатів економічної діагностики, проведеної у підрозділах 2.2–2.3, та концептуальних положень підрозділів 3.1–3.2, нами сформульовано диференційовані управлінські рекомендації щодо реалізації механізму МРЕПП для підприємств вибірки відповідно до їхнього рівня ІКРЕП. Ці рекомендації є ключовим практичним результатом підрозділу 3.3 та всього розділу 3 в цілому.

Таблиця 3.7

Диференційовані пріоритети реалізації МРЕПП для машинобудівних підприємств вибірки відповідно до рівня ІКРЕП*

Підприємство	ІКРЕП	Рівень / стадія ЖЦ	Пріоритетні напрями МРЕПП (ФіМВ)
КАЗ	0,744	Достатній / зрілість	Утримання позицій. Нарощування І ₆ (маркетинг – ринки ЄС, диверсифікація оборонних замовлень) та І ₅ (ERP/MES для підвищення автоматизації від 47% до 60%+). Розвиток технологічного партнерства з ЗВО [підрозд. 3.2]
УЕА	0,635	Достатній / зрілість	Нарощування І ₅ (автоматизація 41%→55%) та І ₄ (інноваційна інтенсивність 2,3%→3,5%). Залучення програм держпідтримки технічного переозброєння. Розвиток кадрового потенціалу через цільову підготовку за спеціальностями 133/142 [підрозд. 2.2]
МАЯ	0,583	Задовільний / зрілість/ризик	Пріоритет – І ₄ (частка нової продукції 22,1%→30%), розширення географії збуту (6 країн+). Формування R&D-підрозділу. Інвестиції в оновлення обладнання для підвищення І ₁ . Ціль: ІКРЕП ≥ 0,65 за 3 роки
КМЗ	0,570	Задовільний / зрілість/ризик	Пріоритет – І ₅ (автоматизація 34%→45%, впровадження ERP) та І ₄ (НДДКР 1,8%→2,5%). Кадрова програма утримання висококваліфікованих фахівців (І ₃ : коеф. плинності < 10%). Ціль: ІКРЕП ≥ 0,65 за 3 роки
ВАЗ	0,524	Задовільний / стагнація-ризик	Пріоритет – І ₄ (НДДКР 1,6%→3,0%, патентна активність). Партнерство з ВНЗ. Нарощування І ₃ (частка в/кваліф. кадрів 38%→45%). Збереження сильного І ₂ (фін. стійкість – Кав=0,58). Ціль: ІКРЕП ≥ 0,60 за 3 роки
БМЗ	0,402	Задовільн./межа низького	Критичний пріоритет – відновлення І ₃ (персонал: 109 осіб→150+, залучення кваліф. кадрів). Розвиток І ₄ (участь у тендерах оборонного сектору – у 2024 р. 52 млн грн). Збереження переваги І ₂ (низькі зобов'язання). Ціль: ІКРЕП ≥ 0,50 за 2 роки
АГМ	0,396	Задовільн./межа низького	Пріоритет – І ₄ та І ₅ : незважаючи на високу рентабельність (46,6%), інновац. інтенсивність 0,5% – критично низька. Реінвестування надприбутку у НДДКР та цифровізацію. Маркетингова диверсифікація (2 регіони→нац. + 3 кр. ЄС). Ціль: ІКРЕП ≥ 0,50 за 2 роки
КМА	0,380	Низький / рання стагнація	Комплексний розвиток: оновлення ОЗ (Ко ↑ від поточного рівня), програма кадрового відновлення. Зовнішній консультант (метод консультування щодо процесу [підрозд. 3.2]). ІКРЕП-аудит щоквартально. Ціль: ІКРЕП ≥ 0,45 за 2 роки

Підприємство	ІКРЕП	Рівень / стадія ЖЦ	Пріоритетні напрями МРЕПП (ФіМВ)
БЕЗ	0,297	Низький / стагнація	Антикризовий план: стабілізація І ₁ та І ₂ , залучення інвестицій на оновлення обладнання. Пошук стратегічного партнера для розвитку збутових каналів (І ₆ : ринкова частка < 2%). Ціль: ІКРЕП ≥ 0,40 за 3 роки
МПМ	0,199	Критичний / занепад	Антикризова програма: залучення зовнішнього інвестора або стратегічного партнера; реструктуризація виробничого процесу; адаптація продуктового портфеля (тендерна стратегія). ІКРЕП-діагностика щомісяця. Ціль-мінімум: ІКРЕП ≥ 0,25 за 1 рік

**Джерело: розроблено автором*

Нами обґрунтовано, що наукова новизна підрозділу 3.3 реалізується у чотирьох ключових аспектах. По-перше, нами здійснено синтез концепції ЖЦ підприємства з авторською методикою ІКРЕП: кожна стадія ЖЦ отримала відповідний діапазон ІКРЕП та типовий профіль часткових індикаторів І₁–І₇ (табл. 3.5), що перетворює якісну характеристику стадії на кількісно вимірюваний конструкт. По-друге, авторська інтерпретація оптимального критерію розвитку ЕП через формулу $ІКРЕП = \max[\sum(w_i \times I_i)]$ пов'язує концепцію векторної оптимізації з конкретними вимірюваними параметрами механізму МРЕПП. По-третє, сформульовано диференційовані управлінські рекомендації (табл. 3.7) для кожного з 10 підприємств вибірки із вказівкою конкретних цільових значень ІКРЕП та часових горизонтів. По-четверте, матриця взаємовпливу (табл. 3.6) доповнена прив'язкою пріоритетів механізму МРЕПП до кожної стадії ЖЦ, що відсутнє в аналогових моделях.

Завдання виявлення особливостей теоретико-методологічного підходу до оцінки ЕП підприємства у рамках економічного механізму розвитку полягає не лише у виділенні існуючих підходів до оцінки потенціалу, але й у розробці принципових основ побудови системи критеріїв оцінки елементів ЕП, визначенні структури і складу елементів механізму підвищення ЕП. Висуваючи в якості теоретичної основи концепцію розвитку ЕП, нами зроблено принципове припущення про неможливість ігнорування

взаємовпливу елементів ЕП, нерівнозначного у процесі реалізації механізму підвищення на різних стадіях ЖЦ. Сама оцінка ЕП повинна враховувати певне внутрішнє співвідношення в його структурі за елементами, видами і ступенем відповідності цілям розвитку, а також значущість чинників зовнішнього середовища підприємства. Звідси обґрунтування ефективності вироблення стратегії підвищення потенціалу будується на основі оцінки впливу чинників зовнішньої дії і пріоритетності розвитку основних складових ЕП у координації механізму МРЕПП.

Висновки до третього розділу

Проведені дослідження і отримані результати у третьому розділі дисертації дозволяють зробити наступні висновки:

1. Проаналізовано еволюцію поглядів на сутність господарського, організаційного та організаційно-економічного механізмів управління підприємством у наукових працях. Встановлено, що механізм розвитку економічного потенціалу підприємства є складною системою окремих механізмів (складових), що функціонують на мікрорівні та перебувають під впливом мезо- і макрорівня з метою досягнення ефективної взаємодії організаційних процесів і економічних відносин. Запропоновано авторське трактування комплексного механізму управління як сукупності економічних, мотиваційних, організаційних і правових способів цілеспрямованої взаємодії суб'єктів господарської діяльності та впливу на їхню діяльність, які забезпечують узгодження інтересів взаємодіючих сторін, об'єктів і суб'єктів управління.

2. Обґрунтовано систему принципів побудови механізму розвитку економічного потенціалу підприємства з їх класифікацією на загальні (структурні, процесуальні, принципи кінцевого результату), часткові та ситуативні. Проаналізовано, що авторська система восьми принципів

механізму розвитку ЕП (системності, цілеспрямованості, збалансованості, синергії, гнучкості, динамічності, проактивності та інтеграції), є органічним доповненням класичної класифікації та відображає специфіку розвитку економічного потенціалу як об'єкта управління. Особливу увагу приділено принципу проактивності як ключовому для умов воєнного стану та трансформаційного середовища: практичний досвід підтверджує, що саме підприємства, які сформували проактивні стратегії розвитку економічного потенціалу ще до початку кризових подій.

3. Побудовано концептуальну модель формування та функціонування механізму розвитку економічного потенціалу підприємства, що математично описується формулою $MPEPI = (ЦР, ОР, КР, ФіМВ, СЗ, МОРР, ОРР)$, де ЦР – спільні цілі розвитку підприємства; ОР – об'єкт розвитку, представлений одиничними елементами економічного потенціалу (виробничим, фінансовим, кадровим, інноваційним, інформаційним, маркетинговим та організаційно-управлінським потенціалами) або цілісною системою; КР – кількісний аналог цілей у вигляді критеріїв розвитку; ФіМВ – фактори управління, форми і методи впливу на них; СЗ – система забезпечення, що включає людські, матеріальні, фінансові, часові ресурси та адаптаційну складову; МОРР – методи оцінки результатів розвитку; ОРР – оцінка результатів розвитку.

4. Досліджено систему часткових організаційних механізмів у складі механізму розвитку економічного потенціалу підприємства: організаційно-структурних (управлінські впливи через реструктуризацію існуючих структур і формування нових), організаційно-процесних (вплив на процес розвитку потенціалу через проектування виробничих та комунікаційних параметрів), організаційно-економічних (діагностика економічного стану організації на основі системи критеріїв), організаційно-адміністративних (вплив на діяльність персоналу) та комплексних. Розроблено авторську адаптацію характеристики часткових механізмів із прив'язкою кожного з них до конкретного рівня та елементів трирівневої моделі.

5. Систематизовано одинадцять етапів структуризації організаційного процесу формування механізму розвитку економічного потенціалу підприємства від визначення мети розвитку, узгодження її із загальним стратегічним напрямом, конкретизації та ранжування процесів, їхнього формалізованого опису – до формування центрів відповідальності, підрозділу з розподілом функціональних обов'язків, укладення трудових договорів, формування інформаційної системи управління, системи критеріїв оцінки ефективності проекту розвитку та корпоративної культури. Авторську новизну запропонованої структуризації становить інтеграція методики ІКРЕП на п'ятому та десятому етапах як кількісного інструменту вимірювання проміжних та підсумкових результатів розвитку, що забезпечує зворотний зв'язок у реальному часі.

6. Визначено організаційну архітектуру управління розвитком економічного потенціалу підприємства у формі матричної (штабної) структури з двома рівнями: Координаційної ради як дорадчого органу під керівництвом заступника директора з розвитку та Бюро стратегічного розвитку як постійно функціонуючого органу, що об'єднує керівників основних служб і підрозділів. Побудовано матрицю управлінських взаємовідносин між сімома ланками організаційної структури із розмежуванням типів відносин на лінійні, штабні, функціональні, методичні, технічні та співвиконання.

7. Досліджено концепцію життєвого циклу підприємства як теоретичну основу економічної діагностики економічного потенціалу. Обґрунтовано використання п'ятиетапної моделі життєвого циклу економічного потенціалу підприємства (формування, розвиток, зрілість, стагнація, занепад), оскільки в такій моделі найчіткіше простежуються основні закономірності розвитку підприємства від створення до припинення діяльності. Проаналізовано критерій потенціалоємності як здатність підприємства, що має певну систему ресурсів, досягати цільових результатів свого функціонування, та запропоновано його інтерпретацію через ІКРЕП: чим вище значення ІКРЕП

при порівнянних витратах, тим вищою є потенціалоемність відповідного підприємства.

8. Удосконалено матрицю показників діагностики та динаміки рівня економічного потенціалу за етапами його життєвого циклу шляхом доповнення авторськими індикаторами ІКРЕП – значеннями зведеного показника та типовими нормалізованими показниками I_i для кожної стадії. Визначено відповідність діапазонів ІКРЕП стадіям життєвого циклу.

9. Доведено диференційований характер взаємовпливу елементів економічного потенціалу на різних стадіях життєвого циклу підприємства та розроблено матрицю взаємовпливу з авторськими пріоритетами функціонування механізму МРЕПП для кожної стадії. Встановлено, що на стадії формування пріоритетом механізму є нарощування виробничого та фінансового потенціалів як ресурсного фундаменту; на стадії розвитку – нарощування потенціалів; на стадії зрілості – утримання із одночасним нарощуванням для протидії ризику втрати інноваційності; на стадії стагнації – відновлення інноваційного та інформаційного потенціалів через спеціальні програми; на стадії занепаду – антикризовий план із залученням зовнішнього консультанта або інвестора.

10. Обґрунтовано диференційовані управлінські рекомендації щодо реалізації механізму МРЕПП для десяти машинобудівних підприємств вибірки відповідно до їхніх поточних значень ІКРЕП та стадій життєвого циклу. Запропоновано конкретні пріоритетні напрями управлінського впливу та цільові значення ІКРЕП із часовими горизонтами досягнення. Сформовані рекомендації є практичним результатом усього дисертаційного дослідження та підтверджують операційну цінність авторської методики ІКРЕП і розробленого механізму розвитку економічного потенціалу для прийняття управлінських рішень щодо машинобудівних підприємств Вінницької та Хмельницької областей в умовах трансформаційних змін.

Основні результати дослідження по розділу 3 опубліковані в [18, 19, 20, 21, 26, 193].

ВИСНОВКИ

За результатами дисертаційної роботи розроблено теоретико-методичні основи та практичні положення щодо формування механізму розвитку економічного потенціалу підприємства із розробкою авторської методики його інтегральної оцінки та апробацією на машинобудівних підприємствах Вінницької та Хмельницької областей. Систематизування науково-практичних результатів дослідження дозволяє сформулювати такі висновки:

1. Проаналізовано генезис категорії «економічний потенціал» у економічній науці ХХ–ХХІ ст. із простежуванням смислового переходу – від ранньої інтерпретації латинського «*potentia*» як прихованих виробничих можливостей до сучасних трактувань цієї категорії в умовах економіки знань. Висвітлено науковий внесок української школи потенціалу підприємства, а також магістральних зарубіжних теорій: ресурсної концепції фірми, теорії зростання фірми, динамічних здатностей, ключових компетенцій і концепції знань фірми. Узагальнено понад 30 авторських дефініцій періоду 1924–2024 рр. та виокремлено чотири базові концептуальні платформи трактування економічного потенціалу.

2. Обґрунтовано шляхом синтезу теоретичних напрацювань різних наукових шкіл авторське трактування економічного потенціалу підприємства, яке інтерпретує цю категорію як динамічну інтегровану систему накопичених матеріальних, фінансових, людських, інтелектуальних та інформаційних ресурсів у поєднанні з організаційними здатностями й компетенціями, що забезпечує ефективне поточне функціонування підприємства та сталий конкурентоспроможний розвиток у довгостроковій перспективі через адаптацію до зовнішніх викликів, інноваційне оновлення та синергетичну взаємодію складових. Визначено вісім сутнісних характеристик економічного потенціалу – динамічність, гнучкість, адаптивність, інноваційність, інтегрованість, цільову спрямованість, складність і синергічність.

3. Побудовано оригінальну трирівневу ієрархічну архітектуру базових елементів економічного потенціалу підприємства, у якій виокремлено: нижній рівень – ресурсний фундамент, що об'єднує виробничий та фінансовий потенціали як матеріально-ресурсну основу існування підприємства; середній рівень – функціональне ядро, сформоване кадровим, інноваційним та інформаційним потенціалами як нематеріальними компетенціями поточної конкурентоспроможності; верхній рівень – стратегічну надбудову, представлену маркетинговим і організаційно-управлінським потенціалами як носіями довгострокового ринкового позиціонування. На основі компаративного аналізу позицій 12 провідних дослідницьких шкіл зафіксовано конвергенцію наукових поглядів навколо семи окреслених базових складових.

4. Визначено поняттєвий зміст механізму розвитку економічного потенціалу підприємства, який трактується в дисертаційному дослідженні як інтегрована адаптивна система взаємопов'язаних підсистем – цілеутворення, діагностики, ресурсного, організаційного, мотиваційного й інформаційно-аналітичного забезпечення, а також регулювання і контролю, – що діє на засадах системності, синергії, збалансованості та проактивності й спрямована на цілеспрямований, скоординований і пропорційний розвиток усіх рівнів та базових елементів економічного потенціалу задля нарощування конкурентоспроможності й прибутковості підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. Систематизовано десять наукових підходів до розуміння механізму розвитку економічного потенціалу, що дозволило простежити еволюційну траєкторію від статичного інструментального трактування до динамічного адаптивного концепту. Розкрито внутрішню архітектуру механізму через сім взаємопов'язаних підсистем, вісім принципів функціонування та сім управлінських функцій, що у сукупності формують замкнутий цикл безперервного розвитку економічного потенціалу підприємства.

5. Обґрунтовано доцільність розробки та впроваджено у практику наукового дослідження інструмент інтегральної оцінки – Інтегральний коефіцієнт розвитку економічного потенціалу підприємства (ІКРЕП). Проаналізовано у порівняльному вимірі шість поширених методичних платформ оцінювання економічного потенціалу (ресурсна, результативна, функціонально-компонентна, балансово-матрична, рейтингова, BSC), жодна з яких у ізольованому застосуванні не задовольняє вимогам сучасного дисертаційного дослідження. Узагальнено склад часткових показників для кожного з семи базових елементів потенціалу. Побудовано триелементну методичну архітектуру ІКРЕП, що включає: процедуру нормалізації показників за методом «мінімум-максимум» з різними формулами для стимуляторів та дестимуляторів; механізм встановлення вагових коефіцієнтів методом безпосереднього зважування з верифікацією коефіцієнтом конкордації Кендалла; п'ятирівневу інтерпретаційну шкалу – від критичного (0,00–0,19) до лідерського (0,80–1,00) рівнів, що забезпечує перехід від кількісного виміру до управлінських висновків.

6. Визначено емпірично верифіковані значення вагових коефіцієнтів ІКРЕП за підсумками структурованого анкетування 20-особової експертної групи, сформованої з представників чотирьох професійних категорій – топ-менеджерів машинобудівних підприємств, фахівців управлінь промислової політики обласних державних адміністрацій, науковців кафедр економіки та менеджменту, спеціалістів банківських установ, із середнім стажем роботи у сфері управління машинобудуванням 13,1 року. Доведено, що на відміну від теоретично постульованих ваг у більшості аналогових методик, отримані коефіцієнти є емпірично верифікованими для регіонального контексту машинобудування Вінниччини та Хмельниччини у періоді 2021–2025 рр.

7. Досліджено динаміку елементів ресурсного фундаменту економічного потенціалу – виробничого і фінансового потенціалів – на прикладі 10 машинобудівних підприємств Вінницької та Хмельницької областей у періоді 2021–2025 рр. До репрезентативної вибірки увійшли ПрАТ

«Калинівський машинобудівний завод», ПрАТ «Барський машинобудівний завод», ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод», ТОВ «Краснянське СП «Агромаш»», ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»», ТОВ «Вінницький агрегатний завод», ПАТ «Укрелектроапарат», ТОВ «Красилівський агрегатний завод», АТ «Красилівський машинобудівний завод», ПрАТ «Бершадський електротехнічний завод». Підтверджено V-подібну траєкторію відновлення галузі, за якою обсяги реалізованої машинобудівної продукції Вінниччини скоротилися з 3,52 до 2,18 млрд грн у 2022 р. та поступово зросли до 5,35 млрд грн у 2025 р. Виявлено значну міжфірмову варіацію фінансового потенціалу – від лідера за рентабельністю продукції до лідера за абсолютним масштабом, – а також ідентифіковано системні проблеми: критичний знос основних засобів на рівні 54–58%, недостатні темпи їх оновлення (2,8–4,5%) та нижчу за оптимум рентабельність активів (2,0–4,3% при бажаному діапазоні 10–15%).

8. Систематизовано поточний стан елементів функціонального ядра (кадрового, інноваційного, інформаційного потенціалів) та стратегічної надбудови (маркетингового й організаційно-управлінського потенціалів) економічного потенціалу підприємств вибірки. Зафіксовано кадровий шок 2022 р. – скорочення чисельності персоналу в діапазоні від –11,5% до –20,4% – з неоднорідною динамікою відновлення протягом 2023–2024 рр., хронічний дефіцит висококваліфікованих кадрів (частка працівників III–VI кваліфікаційних рівнів 38,6–41,2% проти необхідної), критично низьку інтенсивність НДДКР (0,3–3,2% від виручки при галузевому оптимумі 4–6%), обмежену частку нової продукції (9,3–26,4%) й недостатній рівень автоматизації бізнес-процесів (18–47%) при витратах на ІТ 0,3–1,1% від виручки (проти необхідних 2–4%). Досліджено стратегічну надбудову через аналіз ринкових показників і зведеного Індексу якості управління (ІЯУ), значення якого по вибірці коливаються у діапазоні від 2,67 (МПМ) до 4,00 (КАЗ), що відображає контраст між жорсткими управлінськими стандартами

підприємств оборонно-промислового комплексу та суттєвими резервами поліпшення систем управління малих машинобудівних підприємств.

9. Удосконалено науково-методичний інструментарій інтегральної оцінки економічного потенціалу підприємства через практичний розрахунок ІКРЕП для всієї сукупності з 10 машинобудівних підприємств вибірки, що здійснений на базі 28 нормалізованих часткових показників та емпірично верифікованих вагових коефіцієнтів і дозволив сформування ранжування підприємств та ідентифікувати «вузькі місця» у структурі їхнього потенціалу. Доведено статистично значущу регіональну асиметрію: середній показник по Хмельниччині (0,586) суттєво перевищує аналогічний по Вінниччині (0,424), причому найбільший розрив спостерігається за виробничим (0,209), інноваційним (0,233) та інформаційним (0,210) потенціалами, що пояснюється структурою вибірки та впливом оборонно-промислових замовлень.

10. Побудовано формалізовану концептуальну конструкцію механізму розвитку економічного потенціалу підприємства у вигляді сукупності взаємопов'язаних категорій МРЕПП = (ЦР, ОР, КР, ФіМВ, СЗ, МОПР, ОРР), у якій авторська методика ІКРЕП виконує функцію системи методів оцінки результатів розвитку (МОПР). Запропоновано матричну (штабну) організаційну модель управління розвитком потенціалу з двома керівними ланками – Координаційною радою як дорадчим органом та постійно діючим Бюро стратегічного розвитку. Визначено одинадцятиетапну послідовність структуризації організаційного процесу формування механізму, причому на п'ятому та десятому етапах інтегровано ІКРЕП як кількісний критерій оцінки проміжних і підсумкових результатів. Обґрунтовано введення у штатний розпис нової посадової одиниці – аналітика ІКРЕП, функціональне призначення якого полягає у здійсненні регулярних розрахунків інтегрального показника, аналітичній інтерпретації його значень та інформаційному забезпеченні прийняття стратегічних управлінських рішень.

11. Досліджено теоретичне наповнення концепції життєвого циклу підприємства у наукових розробках та здійснено її адаптацію до завдань

економічної діагностики потенціалу. Удосконалено діагностичну матрицю показників динаміки рівня економічного потенціалу на етапах його життєвого циклу шляхом її розширення авторськими індикаторами на основі ІКРЕП – значеннями зведеного показника та характерними нормалізованими профілями для кожної з п'яти стадій. Ця формула інтегрує традиційну концепцію векторної оптимізації структури потенціалу з емпірично визначеними параметрами механізму МРЕПП та уточненими експертним шляхом ваговими коефіцієнтами.

12. Обґрунтовано та сформульовано адресні управлінські рекомендації щодо впровадження механізму розвитку економічного потенціалу для кожного з 10 машинобудівних підприємств вибірки із диференціацією за поточним рівнем ІКРЕП, відповідною стадією життєвого циклу, конкретними цільовими орієнтирами та чіткими часовими горизонтами реалізації. Доведено практичну значущість отриманих результатів для управління розвитком економічного потенціалу машинобудівних підприємств регіонів в умовах трансформаційних змін та показано принципову можливість масштабування авторської методики ІКРЕП на інші підгалузі промислового комплексу України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О. І. Промисловий розвиток України: теорія та практика управління / О. І. Амоша. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2008. – 640 с.
2. Ареф'єва О. В. Економічні засади формування потенціалу підприємства / О. В. Ареф'єва, Т. В. Харчук // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 7. – С. 71–76.
3. Ареф'єва О. В. Управління розвитком підприємства в умовах нестабільності / О. В. Ареф'єва // Актуальні проблеми економіки. – 2019. – № 3. – С. 67–74.
4. Балахонова О. В. Узагальнення складових економічного потенціалу підприємства / О. В. Балахонова // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – 2021. – Т. 20. – Вип. 2 (47). – С. 156–172.
5. Балахонова О.В. Систематизація складових економічного потенціалу підприємства / О.В. Балахонова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2021. – № 2. – С. 45–52.
6. Балахонова О.В. Узагальнення складових економічного потенціалу підприємства і механізм його розвитку / О.В. Балахонова // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – 2021. – № 2 (48). – С. 47–62.
7. Бережна Л.В. Механізм управління розвитком підприємства в умовах цифровізації / Л.В. Бережна // Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. – 2022. – Т. 27, № 1 (93). – С. 55–61.
8. Богма О. В. Економічний потенціал підприємства: зміст та ключові характеристики / О. В. Богма, І. В. Ганечко, В. М. Лимар // Вісник КНТЕУ. – 2022. – № 1. – С. 45–52.
9. Богма О. В. Формування економічного потенціалу підприємства в умовах цифровізації / О. В. Богма // Економіка та суспільство. – 2023. – № 52. – С. 112–118.

10. Боса О.В. Оцінка логістичних процесів підприємств машинобудування: стан та перспективи : дис. ... канд. екон. наук / О.В. Боса. – Вінниця: ВНТУ, 2024. – 256 с.
11. Брінь П.В. Методичні підходи до оцінки економічного потенціалу промислового підприємства / П.В. Брінь // Вісник НТУ «ХП». – 2012. – № 13. – С. 13–18.
12. Булеєв І. П. Організаційно-економічний механізм управління підприємством : монографія / І. П. Булеєв. – Донецьк: НАН України, 2006. – 312 с.
13. Васьківська К. В. Економічний потенціал підприємства в умовах змін / К. В. Васьківська, Л. Д. Лозінська // Ефективна економіка. – 2020. – № 5. – С. 1–8.
14. Васьківська К. В. Управління розвитком підприємства в умовах змін зовнішнього середовища / К. В. Васьківська // Ефективна економіка. – 2021. – № 6. – С. 45–52.
15. Вейц В. Загальні основи сільськогосподарської економії / В. Вейц. – Харків: Червоний шлях, 1927. – 412 с.
16. Вишнюк В. Адаптація бізнес-моделей до вимог цифрової економіки / І. Кузьмук, А. Осіпова, В. Вишнюк // Академічні візії. – 2024. – № 32. – Access mode: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1151>.
17. Вишнюк В. Економічний потенціал як чинник довгострокової конкурентоспроможності підприємства / В. Вишнюк // Український журнал прикладної економіки та техніки. – 2025. – № 4. – С. 350–353.
18. Вишнюк В. Концептуальні засади розвитку економічного потенціалу промислових підприємств в умовах структурної трансформації економіки / В. Вишнюк // Modeling the Development of the Economic Systems. – 2026. – № 1. – С. 301–306.
19. Вишнюк В. Концептуальні засади формування та розвитку економічного потенціалу підприємства в умовах стратегічних

- трансформацій / В. Вишнюк // *Modeling the Development of the Economic Systems*. – 2025. – № 4. – С. 364–369.
20. Вишнюк В. Формування механізму залучення іноземних інвестицій / Д. Васильківський, В. Вишнюк // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. – 2025. – № 3(2). – С. 378–382.
21. Вишнюк В. Формування організаційно-економічного механізму розвитку економічного потенціалу підприємства / В. Вишнюк // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. – 2025. – № 6 (348). – С. 562–566.
22. Вишнюк В.В. Визначення складу базових елементів економічного потенціалу підприємства / В.В. Вишнюк // *Міжнародні економічні відносини: сталий розвиток та діджиталізація, матеріали науково-практичної конференції молодих вчених та студентів, м.Хмельницький, 22 травня 2025 року, Хмельницький, 2025*. С. 61-65.
23. Вишнюк В.В. Економічний потенціал промислового підприємства в забезпеченні стратегії конкурентоспроможності в умовах сталого розвитку / В.В. Вишнюк // *Економіка сьогодення: планування, управління та аналіз: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Львів, 23 листопада 2022 р., Львів, 2022*. С. 65-68.
24. Вишнюк В.В. Значення економічного потенціалу у системі чинників довгострокової конкурентоспроможності підприємства / В.В. Вишнюк // *Актуальні проблеми бухгалтерського обліку, аналізу, контролю й оподаткування в Україні в контексті сучасних викликів глобалізації: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції, м.Кам'янець-Подільський, 6 листопада 2025 року, Кам'янець-Подільський, 2025*. С. 248-251.
25. Вишнюк В.В. Наукові підходи до трактування економічного потенціалу підприємства / В.В. Вишнюк // *Перспективи стабільного економічного розвитку та економічної безпеки: світовий досвід та*

- вітчизняні реалії: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Запоріжжя, 8-9 грудня 2023 року, Запоріжжя, 2023. С. 178-181.
26. Вишнюк В.В. Розвиток економічного потенціалу підприємства та його трансформація в сучасних умовах господарювання / Д.М. Васильківський, В.В. Вишнюк // Перспективи ренесансу HR-інжинірингу, економіки і бізнесу за умов конвергенції України з ЄС у рамках європейської інтеграції: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, м. Хмельницький, 16-17 листопада 2023 р., Хмельницький, 2023. С. 285-286.
27. Вишнюк В.В. Системна взаємодія складових економічного потенціалу підприємства / В.В. Вишнюк // Економічні та соціальні інновації як фактор розвитку економіки: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 5 квітня 2024 р., Київ, ДТЕУ, 2024. С. 56-60.
28. Вінницька обласна військова адміністрація. Аналіз стану промисловості Вінницької області за 2024 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.vin.gov.ua/invest/analitika> (дата звернення: 15.03.2025).
29. Власенко Д.О. Розвиток економічного потенціалу машинобудівних підприємств Хмельницького регіону : дис. ... канд. екон. наук / Д.О. Власенко. – Хмельницький: ХНУ, 2024. – 249 с.
30. Воблий К. Г. Основи економії сільського господарства / К. Г. Воблий. – Харків: Державне видавництво України, 1924. – 368 с.
31. Воронкова Т. Є. Діагностика виробничого потенціалу підприємства / Т. Є. Воронкова, А. Ю. Вовкодав // Простір економіки. – 2020. – № 26. – С. 118–125.
32. Воронкова Т.Є. Характеристика виробничого потенціалу підприємства: складові та особливості формування / Т.Є. Воронкова,

- А.Ю. Вовкодав // Економіка та суспільство. – 2020. – № 22. – С. 128–135.
33. Гавриш О.А. Оцінка економічного потенціалу машинобудівних підприємств : монографія / О.А. Гавриш, К.О. Бояринова. – Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018. – 212 с.
34. Геєць В. М. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку : монографія / В. М. Геєць. – К.: Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2003. – 1008 с.
35. Гетьман О.О. Економіка підприємства : навчальний посібник / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – Київ: Центр учбової літератури, 2010. – 488 с.
36. Горячева К.С. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства / К.С. Горячева. – Київ: НАУ, 2006. – 268 с.
37. Гросул В.А. Ядро розвитку торговельного підприємства: теоретичний аспект / В.А. Гросул, С.С. Зубков // *Baltic Journal of Economic Studies*. – 2021. – Т. 7, № 3. – С. 39–47.
38. Данилишин Б. М. Регіональна економіка та розвиток продуктивних сил : монографія / Б. М. Данилишин. – К.: НІСД, 2005. – 520 с.
39. Державна служба зайнятості України. Ринок праці: аналітичний огляд 2021–2023 рр. [Електронний ресурс]. – К.: ДСЗУ, 2024. – Режим доступу: <https://www.dcz.gov.ua> (дата звернення: 25.03.2025).
40. Державна служба зайнятості України. Ринок праці: щорічний звіт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.dcz.gov.ua/analitics> (дата звернення: 25.03.2025).
41. Державна служба статистики України. Промисловість [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.03.2025).
42. Державна служба статистики України. Промисловість: офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

- https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/prom.htm (дата звернення: 20.03.2025).
43. Должанський І.З. Конкуренентоспроможність підприємства : навчальний посібник / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
 44. Економічний потенціал підприємства [Електронний ресурс] / О. А. Гаврилюк, Н. В. Мешко // Проблеми економіки. – 2024. – № 2 (60). – С. 129–135. – Режим доступу: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2024-2_0-pages-129_135.pdf (дата звернення 13.01.2026).
 45. Економічний потенціал підприємства в умовах змін [Електронний ресурс] / І. С. Крамаренко, Б. В. Холод // Економіка та держава. – 2020. – № 11. – С. 68–73. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7858> (дата звернення 12.01.2026).
 46. Економічний потенціал підприємства: зміст та ключові складові [Електронний ресурс] / А. В. Череп, Д. В. Смирнов // Scientia Fructuosa. – 2022. – № 1. – С. 86–102. – Режим доступу: <http://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/41> (дата звернення 12.01.2026).
 47. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та класифікація [Електронний ресурс] / Т. М. Іванова, О. С. Марченко // Економіка та суспільство. – 2018. – Вип. 17. – С. 272–278. – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/45.pdf (дата звернення 13.01.2026).
 48. Єрмаков О.Ю. Сутність та принципи формування організаційно-економічного механізму розвитку підприємств агропродовольчої сфери / О.Ю. Єрмаков, В.С. Кушнірук, О.В. Шебаніна // Економіка та суспільство. – 2021. – № 24. – С. 1–8.

49. Жерліцин Д. М. Оцінка фінансового потенціалу підприємства / Д. М. Жерліцин // *Journal of Economic Studies*. – 2019. – Vol. 12. – No. 4. – P. 55–68.
50. Заярнюк О.В. Оцінка кадрового потенціалу підприємств машинобудування в умовах воєнного часу / О.В. Заярнюк // *Економіка та суспільство*. – 2023. – № 58. – С. 1–9.
51. Зінченко О. Інформаційна система стратегічного розвитку і регулювання людського капіталу, економічної безпеки та конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації економіки / О. Зінченко, О. Анісімова, О. Прігунов // *Економіка і організація управління*. – 2024. – № 1. – С. 30–39. – URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/15983>
52. Зінченко О. Інформаційна система формування механізму розвитку економічного та фінансового потенціалу підприємства / О. Зінченко, О. Анісімова, І. Сивицька // *Економіка і організація управління*. – 2026. – № 1. – С. 51–61. – URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/19440>
53. Зінченко О. Система формування механізму розвитку економічного та фінансового потенціалу підприємства в умовах інтелектуалізації та цифровізації суспільства / О. Зінченко, О. Анісімова, Є. Міщук // *Економічний аналіз*. – 2025. – Т. 35. – № 4. – С. 374–385. – URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6520/6565657804>
54. Іванілов О.С. *Економіка підприємства : підручник* / О.С. Іванілов. – Харків: Вид-во ХНЕУ, 2009. – 728 с.
55. Іванілов О.С. *Економіка підприємства машинобудування : підручник* / О.С. Іванілов. – Харків: Вид-во ХНЕУ, 2012. – 560 с.
56. *Інвестуй у Вінницю. Машинобудування* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://investinvinnytsia.com/galuzi/> (дата звернення: 18.03.2025).
57. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. Секторальний аналіз: машинобудування, вересень 2024 р.

- [Електронний ресурс]. – К.: ІЕД, 2024. – Режим доступу: http://www.ier.com.ua/files/Projects/2024/CEP/Sectoral_report_machine_building_UKR.pdf (дата звернення: 10.03.2025).
58. Інститут економічних досліджень. Секторальний аналіз: машинобудування, вересень 2024 р. / [за ред. М. Кравченко]. – К.: ІЕД, 2024. – 38 с.
59. Каліна І.І. Організаційно-економічний механізм реалізації засад маркетингу на підприємстві в адаптаційний період / І.І. Каліна, Ю.В. Мазур // Економічний простір. – 2022. – № 182. – С. 73–78.
60. Клімова І.О. Фінансовий потенціал підприємства: сутність та методика оцінювання / І.О. Клімова // Проблеми економіки. – 2019. – № 3. – С. 201–208.
61. Клімова І.О. Фінансовий потенціал підприємства: сутність та методика оцінювання / І.О. Клімова // Проблеми економіки. – 2019. – № 3. – С. 201–208.
62. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навчальний посібник / Н. С. Краснокутська. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
63. Кузьмін О. Є. Менеджмент організацій : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2012. – 360 с.
64. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2009. – 284 с.
65. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навчальний посібник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2007. – 384 с.

66. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємства: сутність та структура / Є. В. Лапін // Актуальні проблеми економіки. – 2002. – № 1. – С. 49–56.
67. Лапін Є.В. Економічний потенціал підприємства : монографія / Є.В. Лапін. – Суми: Університетська книга, 2002. – 310 с.
68. Лупак Р.Л. Стратегічне управління розвитком підприємства : монографія / Р.Л. Лупак, Т.Г. Васильців. – Львів: Видавництво ЛТЕУ, 2016. – 258 с.
69. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент : підручник / М.М. Мартиненко, І.А. Ігнат'єва. – Київ: Каравела, 2007. – 320 с.
70. Маслак О. І. Особливості формування економічного потенціалу підприємства / О. І. Маслак, Л. А. Квятковська // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 9. – С. 120–126.
71. Маслак О.І. Особливості формування економічного потенціалу підприємства в умовах циклічних коливань / О.І. Маслак, Л.А. Квятковська // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 3 (141). – С. 163–169.
72. Мельник Л.Г. Методологічні засади оцінки потенціалу підприємства / Л.Г. Мельник // Механізм регулювання економіки. – 2014. – № 2. – С. 12–22.
73. Мендрул О. Г. Управління економічним потенціалом підприємства : монографія / О. Г. Мендрул. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 384 с.
74. Мендрул О. Г. Управління економічним потенціалом підприємства : монографія / О. Г. Мендрул. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 384 с.
75. Методи оцінки потенціалу економічних суб'єктів [Електронний ресурс] / О. О. Рудаченко, А. О. Палант // Проблеми економіки. – 2020. – № 3 (45). – С. 234–241. – Режим

- доступу: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2020/3_20_ukr/23.pdf (дата звернення 12.01.2026).
76. Методичні підходи до оцінювання економічного потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / Н. В. Касьянова, О. П. Солоха // Економіка та суспільство. – 2022. – Вип. 38. – С. 1–8. - Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/989/947/> (дата звернення 13.01.2026).
77. Михайлюк О.Л. Кадровий потенціал підприємства: поняття та методи управління / О.Л. Михайлюк // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2022. – № 44. – С. 112–118.
78. Новак Н.Г. Організаційно-економічні механізми функціонування та корпоративного розвитку підприємств агропромислового і виробничого секторів в умовах воєнного стану / Н.Г. Новак, С.В. Гаценко // Економіка та суспільство. – 2025. – № 82. – С. 1–9.
79. Олексюк О.І. Системна парадигма розвитку потенціалу підприємства / О.І. Олексюк // Стратегія економічного розвитку України. – 2018. – № 42. – С. 55–63.
80. Олексюк О.І. Системна парадигма розвитку потенціалу підприємства / О.І. Олексюк // Стратегія економічного розвитку України. – 2018. – № 42. – С. 55–63.
81. Онищенко В.О. Управління потенціалом підприємства в умовах трансформаційних змін / В.О. Онищенко // Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. – 2023. – № 1. – С. 88–95.
82. Основні підходи до оцінки економічного потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / Л. В. Шаульська, В. О. Яценко // Ефективна економіка. – 2022. – № 4. – С. 112–119. – Режим доступу: <https://ea21journal.world/wp-content/uploads/2022/04/ea-V122-16.pdf> (дата звернення 12.01.2026).

83. П'ятницька Г. Т. Життєвий цикл підприємства: варіативність підходів до визначення / Г. Т. П'ятницька, Є. І. Чудакова // Бізнес Інформ. – 2021. – № 11. – С. 451–460.
84. Павловська О.В. Фінансовий аналіз : навчальний посібник / О.В. Павловська, Н.М. Притуляк, Н.Ю. Невмержицька. – Київ: КНЕУ, 2007. – 395 с.
85. ПАТ «Укрелектроапарат». Річна фінансова звітність 2021–2023 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://smida.gov.ua> (дата звернення: 12.03.2025).
86. Пілецька С.Т. Економічний потенціал розвитку підприємства в системі управління його безпекою / С.Т. Пілецька, Т.Ю. Коритько // Економіка та суспільство. – 2025. – № 17. – С. 1–8.
87. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підручник / С. Ф. Покропивний. – К.: КНЕУ, 2011. – 528 с.
88. Поліщук Є.А. Методика розрахунку інтегрального показника потенціалу розвитку підприємства / Є.А. Поліщук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2021. – № 3. – С. 129–134.
89. Пономаренко В.С. Механізм управління підприємством: стратегічний аспект : монографія / В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар. – Харків: Вид-во ХДЕУ, 2012. – 250 с.
90. Пономаренко В.С. Стратегічне управління розвитком підприємства / В.С. Пономаренко. – Харків: Вид-во ХНЕУ, 2012. – 352 с.
91. Поняття економічного потенціалу та концептуалізація підходів до його оцінювання [Електронний ресурс] / С. М. Петренко, В. І. Карпенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2019. – № 5 (38). – С. 184–192. – Режим доступу: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/5\(38\)/25.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/5(38)/25.pdf) (дата звернення 13.01.2026).

92. Посавалюк М.В. Оцінка стану та факторів нарощування кадрового потенціалу машинобудівних підприємств : дис. ... канд. екон. наук / М.В. Посавалюк. – Вінниця: ВНТУ, 2024. – 285 с.
93. Потенціал підприємства та його складові [Електронний ресурс] / Л. М. Малярець, І. О. Штереверя // Економіка та менеджмент: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку. – 2018. – Вип. 3. – С. 67–75. – Режим доступу: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/45584/10960.pdf> (дата звернення 12.01.2026).
94. Потенціал підприємства: сутність та ідентифікація типів [Електронний ресурс] / І. В. Сіменко, Т. М. Олійник // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 66. – С. 1–9. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4604> (дата звернення 13.01.2026).
95. Потенціал як основа розвитку підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Ареф'єва, Д. М. Городянська // Підприємництво та інновації. – 2021. – Вип. 16. – С. 95–100. – Режим доступу: <http://rpeu.stu.cn.ua/article/view/184113> (дата звернення 12.01.2026).
96. Практичні аспекти оцінки економічного потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / Н. О. Власова, О. М. Чернова // Економіка та держава. – 2020. – № 11. – С. 52–58. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7778> (дата звернення 12.01.2026).
97. ПрАТ «Барський машинобудівний завод». Річна фінансова звітність 2021–2023 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://smida.gov.ua> (дата звернення: 12.03.2025).
98. ПрАТ «Барський машинобудівний завод». Річна фінансова звітність 2021–2023 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://smida.gov.ua> (дата звернення: 12.03.2025).

99. ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод». Річна фінансова звітність 2021–2023 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://smida.gov.ua> (дата звернення: 12.03.2025).
100. Репіна І.М. Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління / І.М. Репіна // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 1998. – № 2. – С. 86–96.
101. Савицька Г.В. Аналіз господарської діяльності підприємства : підручник / Г.В. Савицька. – Київ: Знання, 2013. – 551 с.
102. Сеник А.О. Оцінка стану та факторів розвитку машинобудівних підприємств Хмельницького регіону : дис. ... канд. екон. наук / А.О. Сеник. – Хмельницький: ХНУ, 2024. – 268 с.
103. Солоха Д. В. Формування підходу до управління підприємством на основі життєвого циклу / Д. В. Солоха // International Journal of Engineering & Technology. – 2018. – Vol. 7. – No. 4. – P. 270–276.
104. Тельнов А. Інноваційні маркетингові технології інформаційного забезпечення розвитку економічного потенціалу підприємства / А. Тельнов, А. Жумела, О. Зозуля // Економіка та суспільство. – 2025. – № 73. – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5792>
105. Тельнов А. Формування маркетингової інформаційної системи розвитку економічного потенціалу підприємства в умовах цифрової економіки / А. Тельнов, С. Третько // Ефективна економіка. – 2025. – № 5. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/6486>
106. Теоретичне підґрунтя формування економічного потенціалу промислового підприємства [Електронний ресурс] / Т. В. Кузенко, А. С. Овчаренко // Агросвіт. – 2024. – № 6. – С. 48–55. – Режим доступу: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/641> (дата звернення 13.01.2026).

107. Тищенко О.М. Оцінка та діагностика потенціалу підприємства : навчальний посібник / О.М. Тищенко, Н.О. Кизим. – Харків: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2011. – 278 с.
108. Трансформація підходів та інструментів стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс] / О. В. Раєвська, І. В. Аксьонова, В. Л. Дерев'яно // International Scientific Journal of Management, Economics and Finances. – 2025. – Vol. 4. – N 1. – P. 18–32. – Режим доступу: <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/997> (дата звернення 13.01.2026).
109. Тульчинська С. Методичні підходи оцінювання потенціалу регіональних економічних систем / С. Тульчинська, М. Кирилюк // Інвестиції: практика та досвід. – 2023. – № 13. – С. 22–26. – URL: <https://nauka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1758>
110. Тульчинська С. Проектування механізму розвитку економічного потенціалу підприємств в сучасних умовах / С. Тульчинська // Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. – 2026. – Vol. 352 (2). – P. 511–514. – URL: <https://herald.khmnmu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/2777>
111. Тульчинська С. Просторовий підхід до управління економічним потенціалом підприємства в умовах неотехнологічного оновлення / С. Тульчинська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2022. – № 2. – Т. 2. – С. 77–79.
112. Тульчинська С. Управління активізацією фінансового потенціалу підприємства на основі токенизації / С. Тульчинська, М. Фалько // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. – 2024. – Т. 334. – № 5. – С. 143–150. – URL: <https://herald.khmnmu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/533>
113. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навчальний посібник / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. – Київ: КНЕУ, 2004. – 316 с.

114. Федонін О.С. Управління розвитком потенціалу підприємства : монографія / О.С. Федонін. – Київ: КНЕУ, 2009. – 286 с.
115. Фесенко І.А. Маркетинговий потенціал підприємства: теоретичний аспект / І.А. Фесенко // Вісник Херсонського державного університету. – 2020. – № 37. – С. 64–70.
116. Харченко В.А. Інноваційний потенціал як складова економічного потенціалу підприємства / В.А. Харченко // Економіка і суспільство. – 2022. – № 39. – С. 1–8.
117. Ціпуринда В.С. Інформаційний потенціал підприємства в умовах цифрової трансформації / В.С. Ціпуринда // Проблеми системного підходу в економіці. – 2023. – № 2. – С. 134–142.
118. Ціпуринда В.С. Інформаційний потенціал підприємства в умовах цифрової трансформації / В.С. Ціпуринда // Проблеми системного підходу в економіці. – 2023. – № 2. – С. 134–142.
119. Шаульська Л. Внутрішній економічний потенціал поштових операторів України: інтегральна оцінка та моделі формування / Л. Тарасенко, І. Дерун, Л. Шаульська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2026. – № 2. – С. 501–510. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/2776>
120. Шаульська Л. Моніторинг комерційного потенціалу інтелектуально-інноваційних бізнес-структур / Л. Шаульська, Д. Райко, В. Дюжев, І. Долина // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Економічні науки. – 2022. – № 4. – С. 72–78. – URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/282772>
121. Шаульська Л. Розвиток систем економічного моніторингу бізнес-процесів комерціалізації інтелектуальної власності / Л. Шаульська, В. Дюжев, І. Долина // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Економічні науки. – 2022. – № 3. – С. 67–72. – URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/282714>

122. Шаульська Л. Управління конкурентоспроможністю та економічною безпекою релокованих підприємств / Л. Шаульська, І. Щерб // Актуальні проблеми економіки. – 2022. – № 9 (255). – С. 24–44. – URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/09/09.22._topic_-Larysa-V.-Shaulska-Ihor-N.-Shcherb-24-44.pdf
123. Шевченко Л.С. Організаційно-управлінський потенціал як системоутворюючий елемент економічного потенціалу підприємства / Л.С. Шевченко // Бізнес Інформ. – 2021. – № 4. – С. 176–183.
124. Шевченко Л.С. Організаційно-управлінський потенціал як системоутворюючий елемент економічного потенціалу підприємства / Л.С. Шевченко // Бізнес Інформ. – 2021. – № 4. – С. 176–183.
125. Шевченко Л.С. Організаційно-управлінський потенціал як системоутворюючий елемент економічного потенціалу підприємства / Л.С. Шевченко // Бізнес Інформ. – 2021. – № 4. – С. 176–183.
126. Шершньова З. С. Стратегічне управління : підручник / З. С. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
127. Яковенко Р.В. Трудовий потенціал підприємства: сутність та управління в умовах нестабільності / Р.В. Яковенко // Центральноукраїнський науковий вісник. – 2022. – № 10. – С. 221–228.
128. Adizes I. Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die / I. Adizes. – Santa Barbara: Adizes Institute Publishing, 1999. – 448 p.
129. Amit R. Strategic assets and organizational rent / R. Amit, P.J.H. Schoemaker // Strategic Management Journal. – 1993. – Vol. 14. – N 1. – P. 33–46.
130. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage / J. Barney // Journal of Management. – 1991. – Vol. 17. – N 1. – P. 99–120.
131. Barney J. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991 / J. Barney, M. Wright, D. J. Ketchen Jr. // Journal of Management. – 2001. – Vol. 27. – N 6. – P. 625–641.

132. Barney J.B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* / J.B. Barney. – Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2007. – 520 p.
133. Bohma O., Hanechko I., Lymar V. Economic potential of enterprise: content and key characteristics // *Scientia Fructuosa*. – 2022. – Vol. 141. – No. 1. – P. 45–52.
134. Chandler A. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise* / A. Chandler. – Cambridge: MIT Press, 1962. – 463 p.
135. Collis D.J. *Competing on resources: strategy in the 1990s* / D.J. Collis, C.A. Montgomery // *Harvard Business Review*. – 1995. – Vol. 73. – N 4. – P. 118–128.
136. Dosi G. *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities* / G. Dosi, R. Nelson, S. Winter. – Oxford: Oxford University Press, 2001. – 382 p.
137. Dosi G. *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities* / G. Dosi, R. Nelson, S. Winter. – Oxford: Oxford University Press, 2001. – 382 p.
138. Drucker P. F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* / P. F. Drucker. – New York: Harper & Row, 2008. – 576 p.
139. EBRD revises down Ukraine's 2025 growth forecast [Electronic resource] // *EU4Business*. – 2025. – 26 February. – Access mode: <https://eu4business.eu/news/ebrd-revises-down-ukraines-2025-growth-forecast/> (accessed 13.01.2026).
140. *Economy Explained (Based on April 2025 Inflation Report)* [Electronic resource] // *National Bank of Ukraine*. – 2025. – 12 May. – Access mode: <https://bank.gov.ua/en/news/all/prosto-pro-ekonomiku-na-osnovi-materialiv-inflyatsiynogo-zvitu-kviten-2025-roku> (accessed 13.01.2026).
141. Foreign economic potential of enterprises and its improvement in modern challenges [Electronic resource] / T. Kolesnyk, M. Samborska // *Economics, Entrepreneurship, Law*. – 2024. – Vol. 19. – N 12. – P. 145–158. – Access mode: <http://econtlaw.nlu.edu.ua/2024/12/19/foreign-economic-potential-of-enterprises/> (accessed 12.01.2026).

142. Grant R. M. Knowledge-Based View / R. M. Grant // Wiley Encyclopedia of Management. – 3rd ed. – New York: John Wiley & Sons, 2015. – Vol. 12: Strategic Management. – P. 1–5.
143. Grant R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm / R. M. Grant // Strategic Management Journal. – 1996. – Vol. 17. – Special Issue. – P. 109–122.
144. Grant R.M. The knowledge-based view of the firm: implications for management practice / R.M. Grant // Long Range Planning. – 1997. – Vol. 30. – N 3. – P. 450–454.
145. Grant R.M. The knowledge-based view of the firm: implications for management practice / R.M. Grant // Long Range Planning. – 1997. – Vol. 30. – N 3. – P. 450–454.
146. Greiner L. Evolution and Revolution as Organizations Grow / L. Greiner // Harvard Business Review. – 1972. – Vol. 50. – No. 4. – P. 37–46.
147. Grosul V. The Development Core of Enterprise: Theoretical Aspect / V. Grosul, S. Zubkov, T. Mkrtychyan // Baltic Journal of Economic Studies. – 2021. – Vol. 7. – N 3. – P. 39–47.
148. Haire M. Modern Organization Theory / M. Haire. – New York: Wiley, 1959. – 312 p.
149. Hamel G. Competing for the Future / G. Hamel, C.K. Prahalad. – Boston: Harvard Business School Press, 1994. – 357 p.
150. Hidalgo C. A. The Building Blocks of Economic Complexity / C. A. Hidalgo, R. Hausmann // Proceedings of the National Academy of Sciences. – 2009. – Vol. 106. – No. 26. – P. 10570–10575.
151. Illés C. B. Efficiency and profitability along the lifecycle stages of small enterprises / C. B. Illés, H. Hurta, A. Dunay // International Journal of Management and Enterprise Development. – 2015. – Vol. 14. – No. 1. – P. 56–69.

152. Kaplan R.S. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action / R.S. Kaplan, D.P. Norton. – Boston: Harvard Business School Press, 1996. – 322 p.
153. Katz D. The Social Psychology of Organizations / D. Katz, R. L. Kahn. – New York: Wiley, 1978. – 838 p.
154. Kelmanovich T. Methods of assessing the economic potential of machine-building enterprises in the context of crisis / T. Kelmanovich // Actual problems of innovative economy and law. – 2021. – № 2. – P. 45–52.
155. Kimberly J. R. Organizational Life Cycles: Issues in the Creation, Transformation, and Decline of Organizations / J. R. Kimberly, R. H. Miles. – San Francisco: Jossey-Bass, 1980. – 492 p.
156. Kudriavtsev V. Theoretical Foundation of the Component Mechanism of Sustainable Development Management of Transport Enterprises / V. Kudriavtsev, O. Kudriavtseva. – Kyiv: Publishing House Baltija, 2021. – P. 47–72.
157. Lazarević-Moravčević M. Organizational Structure and Organizational Culture: Impact on Innovation / M. Lazarević-Moravčević // Economic Analysis. – 2023. – Vol. 56. – No. 2. – P. 39–53.
158. Lippitt G. Organizational Renewal / G. Lippitt, W. Schmidt. – New York: Appleton-Century-Crofts, 1967. – 210 p.
159. Lokuge S. Enterprise Systems Lifecycle-wide Innovation / S. Lokuge, D. Sedera // Journal of Information Systems. – 2020. – Vol. 34. – No. 2. – P. 145–162.
160. Lukianova V. Mechanisms of Post-War Economic Recovery in Ukraine: The Role of the International Community / M. Kocherov, O. Dzhyhora, M. Dykha, V. Lukianova, V. Polozova // Economic Affairs. – 2023. – Vol. 68. – No. 02. – P. 1311–1321. – URL: <http://ndpublisher.in/admin/issues/EAv68n3z9.pdf>
161. Lukianova V. Strategy as a Tool for Ensuring the Efficient Functioning of the Enterprise / V. Lukianova, T. Holovach, I. Zakryzhevskya // Herald of

- Khmelnyskyi National University. Economic Sciences. – 2023. – No. 1. – P. 234–238. – URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/721/736>
162. Lukianova V. Theoretical Principles of the Formation of the Economic Strategy of the Enterprise in the Context of Strategic Management / V. Lukianova, T. Holovach, I. Zakryzhevska // Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. – 2023. – No. 2. – P. 167–171. – URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/647/661>
163. Lukiyanova V. Assessing Economic Potential: Focus on the Circular Economy / V. Lukiyanova, O. Gorovenko // Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. – 2026. – Vol. 350 (1). – P. 490–496. – URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-64>
164. Lukiyanova V. Economic Potential of Reconstruction of Ukrainian Enterprises / V. Lukiyanova, R. Malitsky, G. Gorovenko // Modeling the Development of the Economic Systems. – 2026. – No. 1. – P. 307–316. – URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/779/790>
165. Methods for the Assessment of the Economic Potential of Industrial Enterprise [Electronic resource] / V. Prokhorova, V. Chobitok, A. Zelvyanskaya // International Business Information Management Association Conference. – 2017. – P. 2345–2356. – Access mode: <https://ibima.org/accepted-paper/methods-assessment-economic-potential-industrial-enterprise/> (accessed 12.01.2026).
166. Miller D. A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle / D. Miller, P. H. Friesen // Management Science. – 1984. – Vol. 30. – No. 10. – P. 1161–1183.
167. Mintzberg H. Structure in Fives: Designing Effective Organizations / H. Mintzberg. – Upper Saddle River: Prentice Hall, 1983. – 312 p.
168. Mintzberg H. The Structuring of Organizations / H. Mintzberg. – Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1979. – 512 p.

169. Mintzberg H. *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research* / H. Mintzberg. – Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1979. – 512 p.
170. Mishra U. *Management Information Systems and Decision Making* / U. Mishra [Electronic resource]. – Access mode: <https://arxiv.org/abs/1308.1797>. – Title from the screen.
171. Modeling of the processes of increasing foreign economic potential of Ukrainian enterprises [Electronic resource] / D. Vasylykivskyi, N. Levchenko, O. Tseliv // *Economic Journal of Odessa Polytechnic University*. – 2019. – N 4 (10). – P. 56–64. – Access mode: <https://elar.khmnmu.edu.ua/bitstreams/aa32b414-fe23-4eb2-a3c5-def05f063724/download> (accessed 12.01.2026).
172. Penrose E. T. *Penrose's theory of the firm in an era of globalisation* / E. T. Penrose, C. Pitelis // *International Business Review*. – 2022. – Vol. 31. – N 6. – P. 1–15.
173. Penrose E. T. *The Theory of the Growth of the Firm* / E. T. Penrose. – 4th ed. – Oxford: Oxford University Press, 2009. – 304 p.
174. Porter M. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* / M. Porter. – New York: Free Press, 2008. – 592 p.
175. Porter M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* / M. Porter. – New York: Free Press, 2008. – 432 p.
176. Prahalad C. K. *Corporations and the core competency concept* / C. K. Prahalad, G. Hamel // *Strategy & Leadership*. – 1993. – Vol. 21. – N 3. – P. 12–18.
177. Prahalad C. K. *The core competence of the corporation* / C. K. Prahalad, G. Hamel // *Harvard Business Review*. – 1990. – Vol. 68. – N 3. – P. 79–91.
178. Production potential of the enterprise as an economic category [Electronic resource] / O. Arefieva, T. Pimonenko // *Academy of Strategic Management Journal*. – 2019. – Vol. 18. – Special Issue 1. – P. 1–10. – Access mode: <https://apie.org.ua/en/production-potential-of-the-enterprise-as-an-economic-category/> (accessed 12.01.2026).

179. Quinn R. E. Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness / R. E. Quinn, K. S. Cameron // *Management Science*. – 1983. – Vol. 29. – No. 1. – P. 33–51.
180. Resource-based view as a perspective management model / E. Balashova, E. Gromova // *Problems and Perspectives in Management*. – 2016. – Vol. 14. – N 2. – P. 467–477.
181. Rumelt R.P. Towards a strategic theory of the firm / R.P. Rumelt // *Competitive Strategic Management*. – Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984. – N 7. – P. 556–570.
182. Scott B. Stages of Corporate Development / B. Scott. – Cambridge: Harvard University Press, 1971. – 215 p.
183. Teece D. J. A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise / D. J. Teece // *Journal of International Business Studies*. – 2014. – Vol. 45. – N 1. – P. 8–37.
184. Teece D. J. Dynamic capabilities and strategic management / D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen // *Strategic Management Journal*. – 1997. – Vol. 18. – N 7. – P. 509–533.
185. Teece D. J. Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action / D. J. Teece // *Journal of Management Studies*. – 2012. – Vol. 49. – N 8. – P. 1395–1401.
186. Telnov A. Architectonics of the Mechanism for Development of the Economic Potential of an Enterprise Based on the Marketing Concept 6.0 / A. Telnov // *Market Economy: Modern Management Theory and Practice*. – 2025. – Vol. 24. – No. 1 (59). – P. 108–124. – URL: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/333225>
187. Telnov A. Information Support for the Development of the Economic Potential of an Enterprise / A. Telnov // *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. – 2024. – No. 5 (2). – P. 692–696. – URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/2015/2063>

188. Torbert W. R. Pre-Bureaucratic and Post-Bureaucratic Stages of Organization Development / W. R. Torbert // *Administrative Science Quarterly*. – 1974. – Vol. 19. – No. 4. – P. 507–522.
189. Ukraine Quarterly Report Q1 2025: Key trends for investors [Electronic resource] // *UkraineInvest*. – 2025. – 21 April. – Access mode: <https://ukraineinvest.gov.ua/en/news/ukraine-quarterly-report-q1-2025-key-trends-for-investors/> (accessed 13.01.2026).
190. Ukraine's 2025 Economic Forecast: GDP Growth, Inflation and Ongoing War [Electronic resource] // *Dragon Capital*. – 2024. – 8 December. – Access mode: <https://dragon-capital.com/media/our-comments/ukraines-2025-economic-forecast-gdp-growth-inflation-ongoing-w/> (accessed 13.01.2026).
191. UNDP study uncovers high-potential economic clusters to drive Ukraine's recovery [Electronic resource] // *United Nations Development Programme*. – 2025. – 14 October. – Access mode: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/undp-study-uncovers-high-potential-economic-clusters-drive-ukraines-recovery> (accessed 13.01.2026).
192. VoxUkraine. Індекс промислової продукції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://voxukraine.org/indeks-promyslovoiyi-produktsiyi> (дата звернення: 15.03.2025).
193. Vyshniuk V. Formation of a Mechanism for Developing the Economic Potential of Enterprises in the Context of Digital Transformation and Post-War Reconstruction of Ukraine's Economy / V. Vyshniuk, H. Skyba // *International Journal of Economics and Society*. – 2025. – Vol. 4. – Iss. 1. – Access mode: <https://ijournals.org/index.php/ijes/article/view/43>.
194. Vyshniuk V. Integration of Sustainable Development into International Marketing: Developing a Mechanism for Enhancing Enterprise Economic Potential in Wartime Conditions / A. Tanasiichuk, L. Dybchuk, L. Prysiazhna, K. Sokoliuk, V. Vyshniuk, Y. Kashpruk, L. Serednytska //

- European Journal of Sustainable Development. – 2025. – Vol. 14. – No. 4. – P. 381-403.
195. Wernerfelt B. A resource-based view of the firm / B. Wernerfelt // *Strategic Management Journal*. – 1984. – Vol. 5. – N 2. – P. 171–180.
196. Winter S.G. Understanding dynamic capabilities / S.G. Winter // *Strategic Management Journal*. – 2003. – Vol. 24. – N 10. – P. 991–995.
197. Wu X. Assessment of Enterprise Life Cycle Based on Logistic Model / X. Wu // *Sustainability*. – 2022. – Vol. 14. – No. 21. – P. 14437.
198. YouControl Market. Машинобудування Вінницька область: аналіз ніші [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://catalog.youcontrol.market/mashynobuduvannia/vinnytska-oblast> (дата звернення: 15.03.2025).
199. Zherlitsyn D. Assessment of Financial Potential as a Determinant of Enterprise Development / D. Zherlitsyn // *Journal of Economic Studies*. – 2019. – Vol. 12. – No. 4. – P. 55–68.
200. Zinchenko O. System for forming a strategy for the development of enterprises in the context of their economic potential in the conditions of intellectualization and informatization of society / O. Zinchenko, O. Anisimova, Ie. Mishchuk // *International Journal of Economics and Society*. – 2025. – Vol. 4. – Iss. 2. – URL: <https://ijournals.org/index.php/ijes/article/view/56>
201. Zollo M. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities / M. Zollo, S.G. Winter // *Organization Science*. – 2002. – Vol. 13. – N 3. – P. 339–351.

ДОДАТКИ

**Динаміка індексів та обсягів реалізованої продукції промисловості
і машинобудування України у 2020–2024 рр.**

Рік	Індекс промислової продукції, % до поперед. року	Індекс продукції машинобудування*, % до поперед. року	Обсяг реалізованої промислової продукції, млрд грн	Реалізована промислова продукція за межами України, млрд грн
2020	94,8	81,5	2 638,3	488,5
2021	101,9	102,4	3 590,0	700,2
2022	63,3	56,4	2 810,0	422,8
2023	106,8	157,6	3 275,0	547,0
2024	103,6	98,8	3 657,0	680,3

* Машинобудування – секція С, розділи 26–30 КВЕД-2010 (виробництво комп’ютерів, електронної та оптичної продукції; електричного устаткування; машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань; автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів; інших транспортних засобів). Стрибокподібне зростання індексу 2023 р. зумовлене ефектом низької бази 2022 р. та активізацією оборонно-промислового комплексу. Дані по 2022–2024 рр. наведено без урахування тимчасово окупованих територій.

Складено автором за даними Державної служби статистики України (<https://stat.gov.ua>) та Національного інституту стратегічних досліджень.

**Виробничий потенціал промисловості України:
капітальні інвестиції та стан основних засобів, 2020–2024 рр.**

Рік	Капітальні інвестиції у промисловість, млрд грн	Темп зростання, % до поперед. року	Ступінь зносу основних засобів промисловості, %**	Коеф. оновлення основних засобів, %**
2020	143,9	85,9	52,7	4,9
2021	157,3	109,3	53,1	5,2
2022	*	*	54,8	2,9
2023	*	*	56,2	3,4
2024	*	*	57,1	3,8

* З початку дії воєнного стану Держстат призупинив публікацію частини даних щодо капітальних інвестицій за видами економічної діяльності в розрізі регіонів та галузей; повні річні показники за 2022–2024 рр. на момент написання дисертації офіційно не оприлюднено.

** Експертна оцінка стану основних засобів промисловості за результатами агрегування даних окремих регіональних управлінь Держстату та публікацій НІСД; для машинобудування ступінь зносу за окремими підгалуззями досягає 60–70 %, що є вищим за критичний поріг 50 %.

Складено автором за даними Державної служби статистики України, Міністерства економіки України та аналітичних оглядів НІСД.

Таблиця А.3

**Фінансовий потенціал великих та середніх підприємств промисловості
України,
2020–2024 рр.**

Рік	Чистий фінансовий результат, млрд грн	Прибуток, млрд грн	Збиток, млрд грн	Частка збиткових, %	Рентабельність операційної діяльності, %
2020	102,2	486,1	383,9	26,8	1,2
2021	527,3	811,6	284,3	23,9	8,5
2022	-181,2	454,2	635,4	40,9	-1,3
2023	737,9	1 026,3	288,4	24,0	7,3
2024	947,3	1 220,6	273,3	22,1	8,1

Дані наведено по великих та середніх підприємствах усіх видів економічної діяльності України; показники за 2022–2024 рр. – без урахування тимчасово окупованих територій. У 2022 р. 11 з 18 галузей економіки України мали від’ємну рентабельність активів. У машинобудуванні станом на 2023 р. частка прибуткових підприємств становила 75,6 % (по промисловості загалом – 71,7 %).

Складено автором за даними Державної служби статистики України (експрес-випуски «Фінансові результати діяльності великих та середніх підприємств за 2020–2024 рр.»).

**Кадровий потенціал промисловості та машинобудування України,
2020–2024 рр.**

Рік	Кількість зайнятих у промисловості, тис. осіб	у т.ч. у машинобудуванні, тис. осіб	Середньомісячна номінальна ЗП у промисловості, грн	Середньомісячна номінальна ЗП у машинобудуванні, грн
2020	2 376,1	424,8	12 461	11 845
2021	2 332,5	418,9	15 309	14 617
2022	1 878,4	335,2	15 821	15 124
2023	1 942,8	352,7	19 627	18 952
2024	*	*	23 094	22 380

* Дані щодо кількості зайнятих за видами економічної діяльності за 2024 р. на момент дослідження Держстатом не оприлюднено. Скорочення зайнятості у 2022 р. зумовлене мобілізацією, евакуацією та внутрішньою/зовнішньою міграцією; за оцінками, у машинобудуванні втрати кадрів становили 18–22 % порівняно з 2021 р., а частково компенсувалися у 2023–2024 рр. через інтенсифікацію праці збереженого персоналу. Дані за 2022–2024 рр. – без урахування тимчасово окупованих територій.

Складено автором за даними Державної служби статистики України (статистичні бюлетені «Праця України» та «Зайнятість і безробіття»).

**Інноваційний потенціал промислових підприємств України,
2020–2024 рр.**

Рік	Кількість інноваційно активних промислових підприємств, од.	Питома вага у загальній кількості, %	Витрати на інновації, млн грн	Частка інноваційної продукції в реалізованій промисловій, %
2020	748	17,4	14 220,9	1,9
2021	789	18,5	13 379,2	2,1
2022	*	*	*	*
2023	562	16,1	12 830,4	2,7
2024	590	17,0	13 950,5	3,0

* Дані за 2022 р. не оприлюднено в повному обсязі; Держстат повідомив про перенесення публікації окремих показників інноваційної діяльності промислових підприємств у регіональному розрізі. Дані за 2023–2024 рр. – без урахування тимчасово окупованих територій. Інтенсивність витрат на НДДКР в Україні в рази нижча за рівень провідних європейських країн (у 2020 р. – 0,47 млрд євро проти 4,58 млрд євро у Польщі та 133,2 млрд євро у Німеччині).

Складено автором за даними Державної служби статистики України (стат. бюлетень «Наукова та інноваційна діяльність України») та доповіді «European Innovation Scoreboard».

**Маркетинговий потенціал: експорт продукції машинобудування
України,
2020–2024 рр.**

Рік	Загальний експорт товарів, млрд дол. США	у т.ч. машинобудування*, млрд дол. США	Частка машинобудування в експорті, %	Темп до 2021 р. (база), %
2020	49,2	5,02	10,2	–
2021	68,1	6,11	9,0	100,0
2022	44,2	2,87	6,5	47,0
2023	36,0	2,38	6,6	38,9
2024	41,6	2,17	5,2	35,5

* Машинобудування – товарні групи 84–90 УКТ ЗЕД (реактори, котли, машини, механічні пристрої; електричні машини й устаткування; засоби наземного транспорту; літальні апарати; судна, прилади та апарати оптичні, фотографічні тощо). Експорт продукції машинобудування у 2024 р. становить 35,5 % від рівня 2021 р., що відображає глибоку структурну деформацію зовнішньоторговельних позицій галузі внаслідок повномасштабного вторгнення, втрати частини виробничих потужностей та переорієнтації частини потужностей на оборонні замовлення для внутрішнього ринку. У І кварталі 2025 р. зафіксовано початок відновлення – частка машинобудування в експорті зросла до 8,9 %.

Складено автором за даними Державної митної служби України, Державної служби статистики України та Міністерства економіки України.

Хмельницький національний університет

Кафедра економіки, аналітики, моделювання та інформаційних технологій в
бізнесі

АНКЕТА

**експертного опитування щодо визначення вагових коефіцієнтів
базових елементів економічного потенціалу
машинобудівних підприємств
Вінницької та Хмельницької областей**

в рамках дисертаційного дослідження на тему:

***«Формування механізму розвитку економічного потенціалу
підприємства»***

Аспірант кафедри економіки, аналітики, моделювання та інформаційних
технологій в бізнесі - Вишнюк В.В.

Шановний(-а) експерте!

Запрошуємо Вас взяти участь у науковому експертному опитуванні, що проводиться в рамках дисертаційного дослідження. Метою опитування є визначення вагових коефіцієнтів базових елементів економічного потенціалу (ЕП) підприємства для розрахунку авторського Інтегрального коефіцієнта розвитку економічного потенціалу (ІКРЕП) — інструменту комплексної оцінки стану та рівня розвитку ЕП машинобудівних підприємств Вінницької та Хмельницької областей.

Ваша думка як досвідченого фахівця є надзвичайно цінною для отримання науково обґрунтованих та практично значимих результатів. Опитування є анонімним та займе не більше 20–25 хвилин. Отримані дані будуть використані виключно в наукових цілях у зведеному вигляді.

Будь ласка, уважно прочитайте інструкцію до кожного блоку та дайте відповіді на запропоновані запитання. Питання, які Вас стосуються, позначте ✓ або вкажіть відповідь у відведеному місці.

РОЗДІЛ І. ПАСПОРТНА ЧАСТИНА (загальні відомості про експерта)

1.1. Ваша категорія (оберіть одну):

<input type="checkbox"/> Топ-менеджер машинобудівного підприємства (директор, технічний директор, директор з розвитку тощо)	<input type="checkbox"/> Представник органів регіонального управління (обл./міськ. держ. адміністрація)
<input type="checkbox"/> Науковець / викладач ЗВО (економіка підприємства, промисловий менеджмент)	<input type="checkbox"/> Представник банківської / фінансової установи (кредитний аналітик, менеджер)

1.2. Посада та місце роботи (необов'язково):

Посада: _____

Організація: _____

1.3. Ваш регіон діяльності:

<input type="checkbox"/> Вінницька область	<input type="checkbox"/> Хмельницька область	<input type="checkbox"/> Обидва регіони	<input type="checkbox"/> Інший: _____
--	--	---	---------------------------------------

1.4. Загальний стаж роботи у сфері управління підприємствами або регіональної промислової політики:

<input type="checkbox"/> до 5 років	<input type="checkbox"/> 5–10 років	<input type="checkbox"/> 11–15 років	<input type="checkbox"/> 16–20 років	<input type="checkbox"/> понад 20 років
-------------------------------------	-------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	---

1.5. Чи маєте Ви безпосередній досвід роботи або взаємодії з машинобудівними підприємствами:

<input type="checkbox"/> Так, систематична взаємодія (більше 3-х підприємств)	<input type="checkbox"/> Так, епізодична взаємодія (1–3 підприємства)	<input type="checkbox"/> Ні, опосередкований досвід
---	---	---

РОЗДІЛ II. ВИЗНАЧЕННЯ ВАГОВИХ КОЕФІЦІЄНТІВ БАЗОВИХ ЕЛЕМЕНТІВ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА (ІКРЕП)

Інструкція: Нижче наведено сім базових елементів економічного потенціалу машинобудівного підприємства. Будь ласка, розподіліть між ними **100 балів** пропорційно до їх значимості для забезпечення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств Вінницької та Хмельницької областей. **Сума балів усіх семи елементів має дорівнювати рівно 100.**

Елемент, якому Ви присвоїте більшу кількість балів, вважається більш значимим для конкурентоспроможності підприємств. Мінімальна кількість балів — 1, максимальна — 60.

№	Базовий елемент ЕП	Стисла характеристика елемента	Ваша оцінка значимості (сума = 100)
1	Виробничий потенціал	Стан та ефективність використання основних засобів, виробничих потужностей, технологій і виробничої інфраструктури	_____
2	Фінансовий потенціал	Обсяг і структура фінансових ресурсів, рентабельність, ліквідність, фінансова стійкість підприємства	_____
3	Кадровий потенціал	Чисельність, кваліфікація, мотивація та продуктивність персоналу; здатність до організаційного навчання	_____
4	Інноваційний потенціал	Здатність до розробки та впровадження нових продуктів, технологій і методів організації виробництва	_____
5	Інформаційний потенціал	Рівень цифровізації та автоматизації бізнес-процесів, ІТ-інфраструктура, аналітичні системи	_____

6	Маркетинговий потенціал	Ринкова частка, бренд, канали збуту, маркетингові компетенції, задоволеність клієнтів	_____
7	Організаційно-управлінський потенціал	Якість стратегічного планування, ефективність організаційної структури та управлінських рутин	_____
	СУМА (має бути рівно 100)	= 100	

РОЗДІЛ III. РАНЖУВАННЯ КРИТИЧНОСТІ ЕЛЕМЕНТІВ ЕП В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Інструкція: Оцініть, наскільки критичним є кожен елемент ЕП для виживання та відновлення машинобудівних підприємств в умовах воєнного стану 2022–2025 рр. Оберіть оцінку за шкалою від 1 (зовсім не критичний) до 5 (надзвичайно критичний).

Елемент ЕП	1 не критичний	2	3 середній	4	5 дуже критичний	Коментар (необов'язково)
Виробничий потенціал	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Фінансовий потенціал	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Кадровий потенціал	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Інноваційний потенціал	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Інформаційний потенціал	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Маркетинговий потенціал	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Організаційно-управлінський потенціал	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

РОЗДІЛ IV. ОЦІНКА ПОТОЧНОГО СТАНУ ЕЛЕМЕНТІВ ЕП МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ

Інструкція: На основі Вашого досвіду оцініть поточний (2024–2025 рр.) стан кожного елементу ЕП машинобудівних підприємств Вінницької та/або Хмельницької областей. Оберіть один варіант для кожного рядка.

Елемент ЕП	Розвинутий (4–5 балів з 5)	Задовільний (3 бали з 5)	Недорозвинутий (2 бали)	Критичний (0–1 бал)
Виробничий потенціал	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Фінансовий потенціал	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Кадровий потенціал	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Інноваційний потенціал	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Інформаційний потенціал	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Маркетинговий потенціал	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Організаційно-управлінський потенціал	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

РОЗДІЛ V. ЧИННИКИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ

Інструкція: Оцініть силу впливу наведених чинників на розвиток ЕП машинобудівних підприємств Вінницької та Хмельницької областей. Оберіть один варіант в кожному рядку.

Чинник	Сильний позитивний вплив	Помірний вплив	Слабкий / відсутній	Негативний вплив
Оборонні замовлення та потреби ОПК	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Доступ до кредитних ресурсів та державних грантів	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Дефіцит кваліфікованих кадрів (мобілізація, міграція)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Знос основних виробничих фондів (>50%)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Зростання попиту з боку АПК регіону	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Цифровізація та Industry 4.0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Програми релокації підприємств до регіону	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Переорієнтація на ринки ЄС (євроінтеграція)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Дефіцит електроенергії та перебої в постачанні	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Розвиток індустриальних парків у регіоні	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

РОЗДІЛ VI. ВІДКРИТІ ПИТАННЯ

6.1. На Вашу думку, які 2–3 пріоритетні заходи необхідно вжити для розвитку економічного потенціалу машинобудівних підприємств Вінницької та Хмельницької областей у 2025–2030 роках?

1)

2)

3)

6.2. Чи вважаєте Ви, що існуюча система оцінки економічного потенціалу підприємств є достатньою для прийняття управлінських рішень?

<input type="checkbox"/> Так, повністю достатня	<input type="checkbox"/> Частково достатня	<input type="checkbox"/> Недостатня, потребує доопрацювання	<input type="checkbox"/> Не використовується на практиці
---	--	---	--

6.3. Які показники, на Вашу думку, є найбільш складними для практичного вимірювання в машинобудівних підприємствах? (можна обрати кілька)

<input type="checkbox"/> Рівень цифровізації та ІТ-потенціал	<input type="checkbox"/> Якість організаційно-управлінського потенціалу	<input type="checkbox"/> Інноваційний потенціал (НДДКР, патенти)
<input type="checkbox"/> Маркетинговий потенціал (ринкова частка, CSI)	<input type="checkbox"/> Кадровий потенціал (якісні характеристики)	<input type="checkbox"/> Інший: _____

6.4. Ваші зауваження, пропозиції або додаткові коментарі щодо методики оцінки ЕП машинобудівних підприємств:

РОЗДІЛ VII. САМООЦІНКА КОМПЕТЕНТНОСТІ ЕКСПЕРТА

Інструкція: Оцініть Ваш рівень компетентності за кожним із базових елементів ЕП (1 — мінімальний рівень, 5 — максимальний рівень компетентності).

Елемент ЕП	1	2	3	4	5	Сфера практичного досвіду
Виробничий потенціал	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Фінансовий потенціал	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Кадровий потенціал	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Інноваційний потенціал	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Інформаційний потенціал	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Маркетинговий потенціал	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Організаційно-управлінський потенціал	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
---------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--

Метод визначення самооцінки компетентності: *коефіцієнт компетентності* $K = (K_c + K_a) / 2$, де K_c — *коефіцієнт самооцінки знань* (середнє балів з табл. вище / 5), K_a — *коефіцієнт аргументованості* (за окремою шкалою). Застосовується для диференційованого зважування думок різних експертів при розрахунку коефіцієнту конкордації Кендалла W .

Дата заповнення: _____ 2025 р.

Підпис (за бажанням): _____

Дякуємо за Вашу участь та цінний внесок у наукове дослідження!

ДОДАТОК А до анкети: Стислий опис ІКРЕП та базових елементів ЕП підприємства

ІКРЕП (Інтегральний коефіцієнт розвитку економічного потенціалу підприємства) — *синтетичний показник, що розраховується як зважена сума нормалізованих часткових індикаторів семи базових елементів ЕП:*

$$\text{ІКРЕП} = w_1 \cdot I_1 + w_2 \cdot I_2 + w_3 \cdot I_3 + w_4 \cdot I_4 + w_5 \cdot I_5 + w_6 \cdot I_6 + w_7 \cdot I_7,$$

де I_i — нормалізований індикатор i -го елемента ЕП (від 0 до 1); w_i — ваговий коефіцієнт (визначається за результатами Вашого опитування, $\sum w_i = 1,00$).

Значення ІКРЕП інтерпретується за п'ятирівневою шкалою:

Значення ІКРЕП	Рівень розвитку ЕП	Управлінська рекомендація
0,80 – 1,00	Лідерський	Підтримання і проактивний розвиток стратегічної надбудови
0,60 – 0,79	Достатній	Зміцнення функціонального ядра та нарощування нематеріальних активів
0,40 – 0,59	Задовільний	Цілеспрямований розвиток «вузьких місць» у функціональному ядрі

0,20 – 0,39	Низький	Реструктуризація елементів ЕП, залучення зовнішніх ресурсів
0,00 – 0,19	Критичний	Антикризовий план розвитку ЕП; залучення партнерів та інвесторів

Базові елементи ЕП та їх зміст:

№	Елемент ЕП	Основні складові та показники
1	Виробничий	Основні засоби, виробничі потужності, фондівдача, коефіцієнт використання потужностей, рівень автоматизації
2	Фінансовий	ROA, ROE, поточна ліквідність, коефіцієнт автономії, чистий грошовий потік
3	Кадровий	Продуктивність праці, кваліфікаційний склад, коефіцієнт плинності, витрати на навчання/ФОП
4	Інноваційний	Витрати на НДДКР, частка нової продукції, патентна активність, коефіцієнт освоєння нових технологій
5	Інформаційний	Рівень автоматизації бізнес-процесів, витрати на ІТ, охоплення ERP/MES-систем, цифрові компетенції персоналу
6	Маркетинговий	Ринкова частка, темп зростання виручки відносно галузі, індекс задоволеності клієнтів (CSI)
7	Орг.-управлінський	Індекс якості управління (ІЯУ): стратегічне планування, організаційна структура, швидкість прийняття рішень

Для довідок та зворотного зв'язку: Вишнюк В.В., аспірант ХНУ

E-mail: vyshniukv@khnmu.edu.ua

ДОВІДКИ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ



УКРАЇНА

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ ОСВІТИ ТА НАУКИМайдан Незалежності, 1, м. Хмельницький, 29005,
тел./факс (0382) 79-51-36, E-mail: 39091603@mail.gov.ua, Web: http://osvita.adm-km.gov.ua,
код ЄДРПОУ 44243885

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
Вишнюка Віталія Володимировича
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
на тему: «Формування механізму розвитку економічного потенціалу
підприємства»

Враховуючи актуальність проблем формування та розвитку економічного потенціалу підприємств в умовах трансформації економіки України, воєнного стану та необхідності підвищення ефективності управління ресурсами, у Департаменті освіти та науки Хмельницької обласної державної адміністрації було впроваджено окремі результати дисертаційного дослідження Вишнюка Віталія Володимировича.

Зокрема, використано запропоновані автором:

- удосконалене визначення економічного потенціалу підприємства як динамічної інтегрованої системи ресурсів, організаційних здатностей та компетенцій, що забезпечує поточну діяльність і стратегічний розвиток підприємства;
- структурно-функціональну модель економічного потенціалу підприємства, яка враховує ресурсну, поточну та стратегічну складові;
- систему базових елементів економічного потенціалу як основу для прийняття управлінських рішень;
- науково-методичні підходи до оцінювання рівня розвитку економічного потенціалу підприємств із урахуванням сучасних критеріїв.

Зазначені положення було використано при розробці рекомендацій щодо вдосконалення освітніх програм та підготовки фахівців економічного профілю з урахуванням сучасних вимог до управління економічним потенціалом підприємств.

Запропоновані науково-методичні підходи сприяли підвищенню якості управлінських рішень у сфері економічного розвитку, вдосконаленню підходів до формування людського капіталу та посиленню практичної орієнтації освітньої діяльності в регіоні.

Директор Департаменту

Олександр ПУНДА

Ольга ПАВЛЮК, 76-48-51

ДОКУМЕНТ СЕД
Департамент освіти та науки Хмельницької ОДА

2348-16/2026 від 06.01.2026

Підписуван ПУНДА ОЛЕКСАНДР ОЛЕГОВИЧ

Сертифікат 5B633E26774W01000000329174039DT21468





УКРАЇНА

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Майдан Незалежності, 2, м. Хмельницький, 29005
тел. (0382) 76-51-52, факс 79-53-42, e-mail: khm_econ@adm-km.gov.ua,
код ЄДРПОУ 39924423

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Вишнюка Віталія

на здобуття наукового ступеня доктора філософії

на тему:

«Формування механізму розвитку економічного потенціалу підприємства»

В умовах сучасних викликів економічного розвитку, пов'язаних із трансформаційними процесами, воєнними ризиками та необхідністю відновлення економіки України, особливої актуальності набуває формування ефективного механізму розвитку економічного потенціалу підприємств як ключового чинника підвищення конкурентоспроможності регіону та забезпечення сталого економічного зростання.

У дисертаційній роботі Вишнюка Віталія запропоновано науково-методичні підходи до формування механізму розвитку економічного потенціалу підприємства, зокрема удосконалено структурно-функціональну модель механізму розвитку економічного потенціалу, обґрунтовано систему показників оцінювання його рівня, а також розроблено методичні рекомендації щодо підвищення ефективності використання ресурсів підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Практичну цінність становлять запропоновані підходи до стратегічного управління економічним потенціалом підприємств, які передбачають інтеграцію інноваційних, інвестиційних та управлінських інструментів розвитку, а також використання адаптивних механізмів реагування на зміну ринкової кон'юнктури.

Результати дисертаційного дослідження використовуються в діяльності Департаменту економічного розвитку Хмельницької обласної військової адміністрації при розробці та реалізації регіональної економічної політики, зокрема при формуванні програм підтримки підприємництва, підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання, а також у процесі стратегічного планування розвитку економіки області.

Директор Департаменту

Олена БОХОНСЬКА

Тетяна ПРОЦЬОК, 76-51-52



ДОКУМЕНТ СЕД
Департамент економічного розвитку Хмельницької ОДА

1256-6/2026 від 07.01.2026

Підписувач БОХОНСЬКА ОЛЕНА ВАЛЕРІЙВНА
Сертифікат 3D742S163N23L3000003847219685TY72683





УКРАЇНА
ХМЕЛЬНИЦЬКА РАЙОННА РАДА
VIII скликання

від 14 січня 2026 року
м. Хмельницький

№03-14/2026

ДОВІДКА
про впровадження результатів
дисертаційної роботи
Вишнюка Віталія Володимировича
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
на тему: «Формування механізму розвитку економічного потенціалу
підприємства»

Дисертаційна робота Вишнюка Віталія Володимировича на тему «Формування механізму розвитку економічного потенціалу підприємства» містить результати наукових досліджень, що мають значну теоретичну та практичну цінність для діяльності Хмельницької районної ради.

У роботі розроблено комплексний підхід до формування економічного потенціалу підприємств як динамічної інтегрованої системи ресурсів, компетенцій та організаційних здатностей, що дозволяє підвищити ефективність їх функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Запропонований у дисертації організаційно-економічний механізм розвитку економічного потенціалу підприємств, який включає сукупність методів, інструментів та управлінських важелів, адаптований до використання при формуванні та реалізації програм соціально-економічного розвитку територіальних громад Хмельницького району.

Практичне значення мають:

- підхід до структуризації економічного потенціалу підприємств за функціональними складовими (виробничий, фінансовий, кадровий, інноваційний, інформаційний, маркетинговий, організаційно-управлінський потенціали);
- методичні положення щодо оцінювання рівня розвитку економічного потенціалу;
- рекомендації щодо підвищення адаптивності та ефективності використання ресурсів підприємств в умовах кризових явищ.

Зазначені науково-методичні розробки використано в діяльності Хмельницької районної ради при підготовці пропозицій до програм розвитку малого та середнього підприємництва.

Голова ради



Богдан ЦИМБАЛЮК



ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ «ВІННИЦЬКИЙ БІЗНЕС КЛУБ»

ЄДРПОУ 40651423; корпус 27, буд. 46 вул. Сергія Зулінського, м. Вінниця, 21022

тел. (0432) 65-77-22, (0432) 50-81-57, факс (0432) 50-81-58

Рах. IBAN: UA533223130000026002000003563 в АТ «УКРЕКСІМБАНК» МФО 322313

№ 8/42 від 12.01.2026 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів
дисертаційної роботи

Вишнюка Віталія Володимировича

на здобуття наукового ступеня доктора філософії

на тему:

«Формування механізму розвитку економічного потенціалу підприємства»

У процесі діяльності ГО «Вінницький Бізнес Клуб», спрямованої на розвиток підприємництва, підтримку бізнесу в умовах воєнного стану, налагодження міжрегіональної співпраці та підвищення ефективності функціонування суб'єктів господарювання, були використані окремі положення та результати дисертаційного дослідження Вишнюка В.В.

Зокрема, у практичній діяльності Клубу було впроваджено такі науково-методичні підходи:

- використано концептуальні засади формування економічного потенціалу підприємства як інтегрованої системи ресурсів, компетенцій та організаційних здатностей, що забезпечують адаптацію бізнесу до змін зовнішнього середовища ;
- застосовано підхід до структуризації економічного потенціалу підприємств (виробничий, фінансовий, кадровий, інноваційний, маркетинговий та інформаційний потенціали) для проведення експертної оцінки стану розвитку бізнесу учасників Клубу ;
- впроваджено методичні рекомендації щодо підвищення адаптивності та гнучкості підприємств шляхом розвитку динамічних здатностей, що є особливо актуальним в умовах воєнного стану та нестабільного економічного середовища ;
- використано підходи до формування стратегічного потенціалу підприємств, зокрема в частині розвитку інноваційних можливостей, міжрегіональної кооперації та інтеграції у нові ринки.

Результати дисертаційної роботи сприяли вдосконаленню підходів до розвитку підприємницької діяльності учасників ГО «Вінницький Бізнес Клуб», підвищенню рівня їх адаптивності до сучасних економічних викликів, а також були використані у процесі організації взаємодії бізнесу, органів влади та освітніх установ.

Директор ГО "Вінницький Бізнес Клуб"
Кандидат економічних наук,
заслужений економіст України



Володимир МЕРЕЖКО



Діалог-Центр
Товариство з обмеженою відповідальністю

29025, м. Хмельницький,
вул. Курчатова, буд. 8/7
Код ЄДРПОУ - 32179513
тел./факс 78-38-81,
dialog-centr@i.ua
UA 04 300346 0000026007019386901
АТ « Свіч Банк »
МФО 300346

№ В-12-2 від 15.01.2026 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Вишнюка Віталія Володимировича

на здобуття наукового ступеня доктора філософії

на тему: «Формування механізму розвитку економічного потенціалу підприємства»

ТОВ «ДІАЛОГ-ЦЕНТР» використало результати дисертаційного дослідження Вишнюка В.В. у практичній діяльності підприємства.

Зокрема, на основі розроблених у дисертації теоретико-методичних положень щодо формування механізму розвитку економічного потенціалу підприємства впроваджено комплекс управлінських заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання виробничого, фінансового та кадрового потенціалів підприємства.

У практику діяльності ТОВ «ДІАЛОГ-ЦЕНТР» інтегровано підхід до розгляду економічного потенціалу як динамічної, інтегрованої системи ресурсів, здатностей і компетенцій, що дозволило:

- удосконалити систему управління виробничими ресурсами підприємства та підвищити рівень їх завантаження;
- оптимізувати структуру фінансового потенціалу та підвищити ефективність використання фінансових ресурсів;
- впровадити елементи стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу, зокрема в частині підвищення кваліфікації персоналу та розвитку його компетенцій;
- посилити інноваційну складову діяльності підприємства шляхом впровадження сучасних технологічних рішень у виробничі процеси.

Крім того, практичне застосування отримали запропоновані в дисертації методичні підходи до оцінювання економічного потенціалу підприємства, що дозволило здійснювати комплексну діагностику його складових та виявляти резерви підвищення ефективності діяльності.

Впровадження результатів дослідження сприяло підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, зміцненню його конкурентних позицій на ринку машинобудівної продукції та забезпеченню передумов для сталого розвитку.

Заступник директора
ТОВ «ДІАЛОГ- ЦЕНТР»



Вадим МОРОЗ



**УКРОБОРОНПРОМ
ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "НОВАТОР"
(ДП "НОВАТОР")**



вул. Тернопільська, 17, м. Хмельницький, 29018, Україна, тел. +380 (382) 67 15 74, факс: +380 (382) 78 80 13
e-mail: centre@novator-tm.com, www.novator-tm.com,
Код ЄДРПОУ 22987900

19.01.2026 р. № 18/7

На № _____ від _____

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційної роботи
Вишнюка Віталія Володимировича
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 051 – Економіка
на тему: «Формування механізму розвитку економічного потенціалу
підприємства»**

Наукові результати дисертаційної роботи Вишнюка В.В. на тему «Формування механізму розвитку економічного потенціалу підприємства» знайшли практичне застосування у діяльності ДП «Новатор», яке спеціалізується на виробництві продукції машинобудівного профілю та високотехнологічних компонентів.

Зокрема, у діяльності підприємства використано такі наукові розробки:

удосконалене визначення економічного потенціалу підприємства як інтегрованої системи ресурсів, здатностей та компетенцій, що забезпечують поточне функціонування та стратегічний розвиток;

науково-методичні підходи до структуризації економічного потенціалу за функціональними складовими (виробничою, фінансовою, кадровою, інноваційною, інформаційною, маркетинговою та організаційно-управлінською);

методичні положення щодо оцінки рівня розвитку економічного потенціалу підприємства з урахуванням його динамічних характеристик (адаптивності, гнучкості, інноваційності);

розроблений організаційно-економічний механізм розвитку економічного потенціалу підприємства, що включає систему управлінських інструментів, методів та важелів впливу;

Запровадження результатів дисертаційного дослідження сприяло підвищенню ефективності управління ресурсами підприємства та покращенню процесів планування та розвитку виробничих потужностей.

Директор ДП "Новатор"



Відділ
по роботі з
персоналом

Олексій Свістунів

Олексій СВИСТУНОВ

Товариство з обмеженою
відповідальністю.
«УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ»
29000, Україна м.
Хмельницький,
вул. В.Чорновола, 120
тел.: +38-0382 65-05-23
факс: +38-0382 74-67-02
e-mail:
gendirector@uea.km.ua
Код ЄДРПОУ 00213440



LLC «UKRELEKTROAPARAT»
120 V. Chornovola str. 29000
Khmelnysky, Ukraine
tel.: +38-0382 65-05-23
fax: +38-0382 74-67-02
e-mail: gendirector@uea.km.ua

№ 334 від 21.01.2026 р.

На № _____ від _____

Довідка

про впровадження результатів дисертаційної роботи
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 051 – Економіка
аспіранта Вишнюка Віталія Володимировича
на тему: «Формування механізму розвитку економічного потенціалу
підприємства»

У дисертаційній роботі Вишнюка В.В. розроблено теоретико-методичні та прикладні засади формування механізму розвитку економічного потенціалу підприємства, що базується на інтеграції ресурсного, системно-функціонального, результативного та динамічного підходів. Запропонований механізм передбачає комплексне поєднання ресурсів, компетенцій та організаційних здатностей підприємства з метою забезпечення його адаптивності, інноваційності та стійкого розвитку.

Запропоновані у дисертаційній роботі науково-методичні підходи та рекомендації були впроваджені у діяльність ТОВ «Укрелектроапарат», що спеціалізується на виробництві електротехнічного обладнання.

Зокрема, у діяльності підприємства використано:

- підхід до комплексної оцінки економічного потенціалу підприємства;
- методичні засади управління структурними складовими потенціалу;
- рекомендації щодо підвищення ефективності виробничого та інноваційного потенціалу;

Впровадження результатів дисертаційного дослідження сприяло:

- підвищенню ефективності використання ресурсів підприємства;
- удосконаленню системи управління;
- зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку;
- підвищенню рівня адаптивності та інноваційної активності підприємства.

Отже, результати дисертаційної роботи Вишнюка В.В. мають практичну цінність та можуть бути використані для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Голова Правління
ПАТ "Укрелектроапарат"



Сергій МАСЛОВСЬКИЙ

№ 234 від 22.01.2026 р.

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційної роботи
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 051 – Економіка
Вишнюка Віталія Володимировича
на тему «Формування механізму розвитку економічного потенціалу
підприємства»

У дисертаційній роботі Вишнюка В.В. розроблено теоретико-методичні та практичні рекомендації щодо формування механізму розвитку економічного потенціалу підприємства, які базуються на системному, ресурсному та динамічному підходах. Запропоновано удосконалену структуру економічного потенціалу, що включає виробничу, фінансову, кадрову, інноваційну, інформаційну, маркетингову та організаційно-управлінську складові, а також враховує їх синергетичну взаємодію.

Розроблені в дисертаційній роботі підходи до оцінювання рівня розвитку економічного потенціалу підприємства, а також методичні рекомендації щодо його формування та ефективного використання були впроваджені у діяльність АТ «Завод «Темп». Зокрема, використано:

- методичний підхід до комплексної діагностики економічного потенціалу підприємства;
- систему показників оцінювання ефективності використання ресурсів та компетенцій;
- рекомендації щодо підвищення ефективності використання виробничого та фінансового потенціалу;
- підходи до розвитку інноваційного та кадрового потенціалу підприємства;
- пропозиції щодо удосконалення організаційно-управлінських процесів.

Впровадження результатів дослідження сприяло підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, оптимізації використання ресурсів, зміцненню конкурентних позицій підприємства та формуванню передумов для його розвитку.

Отримані результати використано при розробці стратегічних напрямів розвитку АТ «Завод «Темп», а також у процесі вдосконалення системи управління підприємством.

З повагою,
 Роман МОРОЗОВ
 Голова Правління
 АТ «Завод «ТЕМП»





МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Інститутська 11, Хмельницький-16, 29016, тел.: (0382) 67-02-76, факс: (0382) 67-42-65
E-mail: centr@khnu.km.ua, код ЄДРПОУ 02071234

14.01.2026 р. № 167/5

На № _____ від _____

Довідка

Видана аспіранту кафедри економіки, аналітики, моделювання та інформаційних технологій в бізнесі Вишнюку Віталію Володимировичу про те, що він в процесі виконання дисертаційного дослідження на тему: «Формування механізму розвитку економічного потенціалу підприємства» приймав участь у виконанні госпдоговірної теми: 07-2022 - «Цифрова трансформація торгівлі та діджиталізація митно-логістичного забезпечення бізнес-структур за умов диверсифікації міжнародних відносин у післявоєнній відбудові економіки України» (номер державної реєстрації 0122U200189).

Керівник наукової розробки: д.е.н., проф. Думанська І.Ю.

Відповідальний виконавець: Грицина Л.А., к.е.н., доц.

Виконавці: Васильківський Д.М., д.е.н., проф., Мудра Я.А., к.е.н., доц., Пухальська Я.П., к.е.н., доц., Харун О.А., к.е.н., доц., Хмелевський О.В., к.е.н., доц.

Довідка надана для пред'явлення у разову спеціалізовану вчену раду по захисту

Проректор з наукової роботи

Хмельницького національного університету



Синюк О.М.



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Інститутська 11, Хмельницький-16, 29016, тел.: (0382) 67-02-76, факс: (0382) 67-42-65
 E-mail: centr@khnu.km.ua, код ЄДРПОУ 02071234

15.01.2026 р. № 173/2

На № _____ від _____

Довідка

Видана аспіранту кафедри економіки, аналітики, моделювання та інформаційних технологій в бізнесі Вишнюку Віталію Володимировичу про те, що він в процесі виконання дисертаційного дослідження на тему: «Формування механізму розвитку економічного потенціалу підприємства» приймав участь у виконанні госпдоговірної теми: 03-2022ТС - «Соціально-економічні механізми розвитку людського капіталу в системі міжнародного маркетингового та логістичного забезпечення підприємницької діяльності в умовах трансформаційних змін» (номер державної реєстрації 0122U002372).

Керівник наукової розробки: д.е.н., проф. Васильківський Д.М.

Відповідальний виконавець: к.е.н., доц., Хмелевський О.В.

Виконавці: Думанська І.Ю, д.е.н., проф., Яременко О.Ф., к.е.н., доц., Лисак В.М., к.е.н., доц., Дзюба М.І., к.п.н., доц., Матюх С.А., к.е.н., доц.

Довідка надана для пред'явлення у разову спеціалізовану вчену раду по захисту

Проректор з наукової роботи

Хмельницького національного університету



Синюк О.М.



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Інститутська 11, Хмельницький-16, 29016, тел.: (0382) 67-02-76, факс: (0382) 67-42-65
E-mail: centr@khnu.km.ua, код ЄДРПОУ 02071234

12.01.2026 р. № 158/1

На № _____ від _____

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційної роботи
в навчальний процес**

Науково-теоретичні положення та практичні результати дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 Економіка, Вишнюка Віталія Володимировича на тему «Формування механізму розвитку економічного потенціалу підприємства» впроваджено у навчальний процес Хмельницького національного університету при підготовці навчально-методичних матеріалів та викладанні дисциплін «Управління потенціалом підприємства», «Методи дослідження цільових ринків», «Економіка підприємства», «Організація діяльності підприємства».

Проректор з наукової роботи

Хмельницького національного університету



Синюк О.М.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

– у наукових фахових виданнях України, у тому числі які входять до міжнародних наукометричних баз даних:

1. Вишнюк В. Адаптація бізнес-моделей до вимог цифрової економіки / І. Кузьмук, А. Осіпова, В. Вишнюк // Академічні візії. – 2024. – № 32. – Access mode: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1151> (0,38 друк. арк.; особистий внесок автора полягає у дослідженні впливу цифрової економіки на трансформацію бізнес-моделей промислових підприємств. Виокремлено ключові вимоги цифрового середовища до адаптивності бізнес-моделей. Обґрунтовано необхідність переорієнтації бізнес-моделей у контексті розвитку економічного потенціалу підприємств в умовах структурних трансформацій національної економіки – 0,15 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** WorldCat, Google Scholar, ResearchBible, InfoBase.

2. Вишнюк В. Економічний потенціал як чинник довгострокової конкурентоспроможності підприємства / В. Вишнюк // Український журнал прикладної економіки та техніки. – 2025. – № 4. – С. 350–353. (0,37 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** Index Copernicus, WorldCat, Google Scholar, Windows Live Academic, ResearchBible, Open Academic Journals Index, CiteFactor, InfoBase.

3. Вишнюк В. Концептуальні засади формування та розвитку економічного потенціалу підприємства в умовах стратегічних трансформацій / В. Вишнюк // Modeling the Development of the Economic Systems. – 2025. – № 4. – С. 364–369. (0,4 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського, Crossref.

4. Вишнюк В. Формування організаційно-економічного механізму розвитку економічного потенціалу підприємства / В. Вишнюк // Вісник

Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2025. – № 6 (348). – С. 562–566. (0,36 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.*

5. Вишнюк В. Формування механізму залучення іноземних інвестицій / Д. Васильківський, В. Вишнюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2025. – № 3(2). – С. 378–382. (0,37 друк. арк.; особистий внесок автора полягає у дослідженні ролі іноземних інвестицій як зовнішнього фактору формування фінансового потенціалу промислових підприємств. Розкрито інструментальну складову механізму залучення інвестицій. Обґрунтовано взаємозв'язок інвестиційного забезпечення та розвитку економічного потенціалу підприємства в умовах повоєнного відновлення національної економіки. Запропоновано підходи до інтеграції інвестиційного механізму в систему стратегічного управління економічним потенціалом підприємства – 0,20 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.*

6. Вишнюк В. Концептуальні засади розвитку економічного потенціалу промислових підприємств в умовах структурної трансформації економіки / В. Вишнюк // Modeling the Development of the Economic Systems. – 2026. – № 1. – С. 301–306. (0,36 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського, Crossref.*

– у закордонних періодичних наукових виданнях:

7. Vyshniuk V. Integration of Sustainable Development into International Marketing: Developing a Mechanism for Enhancing Enterprise Economic Potential in Wartime Conditions / A. Tanasiichuk, L. Dybchuk, L. Prysiazna, K. Sokoliuk, V. Vyshniuk, Y. Kashpruk, L. Serednytska // European Journal of Sustainable Development. – 2025. – Vol. 14. – No. 4. – P. 381-403. (0,41 друк. арк.; особистий внесок автора полягає у формуванні теоретичних засад механізму підвищення

*економічного потенціалу промислового підприємства в умовах воєнного стану. Виокремлено ключові детермінанти стійкості економічного потенціалу в кризових умовах. Обґрунтовано напрями інтеграції принципів сталого розвитку у процес формування економічного потенціалу підприємств – 0,10 друк. арк. з них 0,10 авторські). **Індексується і реферується в базах даних:** Clarivate Analytics, Emerging Sources Citation Index, Directory of Open Access Scholarly Resources – ROAD, EBSCOhost Publishing, Econbiz portal, Ex Libris Group, Google Scholar, Harvard University Library, Index Copernicus International, Institut Catholique de Paris, Microsoft Academic, Open Access Library, OAJI - Open Academic Journals Index, Peking University Library, SJI Factor, Thompson Reuters, WorldCat.*

8. Vyshniuk V. Formation of a Mechanism for Developing the Economic Potential of Enterprises in the Context of Digital Transformation and Post-War Reconstruction of Ukraine's Economy / V. Vyshniuk, H. Skyba // International Journal of Economics and Society. – 2025. – Vol. 4. – Iss. 1. – Access mode: <https://ijournals.org/index.php/ijes/article/view/43> (0,37 друк. арк.; особистий внесок автора полягає у розробці концептуальних засад формування механізму розвитку економічного потенціалу підприємств в умовах цифрової трансформації та повоєнного відновлення економіки України. Систематизовано підсистеми механізму розвитку економічного потенціалу. Обґрунтовано структурно-функціональну побудову механізму як інтегрованої адаптивної системи. Визначено пріоритетні напрями розвитку економічного потенціалу промислових підприємств у повоєнний період – 0,22 друк. арк. з них 0,22 авторські). **Індексується і реферується в базах даних:** Google Scholar, WorldCat, Open Academic Journals Index (OAJI), Mendeley, Infobase Index, Research Bible, CiteSeer.

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

9. Вишнюк В.В. Економічний потенціал промислового підприємства в забезпеченні стратегії конкурентоспроможності в умовах сталого розвитку /

В.В. Вишнюк // Економіка сьогодення: планування, управління та аналіз: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Львів, 23 листопада 2022 р., Львів, 2022. С. 65-68 (0,15 друк. арк.).

10. Вишнюк В.В. Розвиток економічного потенціалу підприємства та його трансформація в сучасних умовах господарювання / Д.М. Васильківський, В.В. Вишнюк // Перспективи ренесансу HR-інжинірингу, економіки і бізнесу за умов конвергенції України з ЄС у рамках європейської інтеграції: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, м. Хмельницький, 16-17 листопада 2023 р., Хмельницький, 2023. С. 285-286 (0,14 друк. арк. *особистий внесок автора полягає у проведенні аналізу особливостей трансформації економічного потенціалу промислового підприємства в умовах структурних змін національної економіки. Окреслено ключові виклики розвитку економічного потенціалу. Обґрунтовано необхідність формування адаптивного механізму розвитку економічного потенціалу як передумови забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства – 0,08 друк. арк.*).

11. Вишнюк В.В. Наукові підходи до трактування економічного потенціалу підприємства / В.В. Вишнюк // Перспективи стабільного економічного розвитку та економічної безпеки: світовий досвід та вітчизняні реалії: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Запоріжжя, 8-9 грудня 2023 року, Запоріжжя, 2023. С. 178-181 (0,14 друк. арк.).

12. Вишнюк В.В. Системна взаємодія складових економічного потенціалу підприємства / В.В. Вишнюк // Економічні та соціальні інновації як фактор розвитку економіки: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 5 квітня 2024 р., Київ, ДТЕУ, 2024. С. 56-60 (0,15 друк. арк.).

13. Вишнюк В.В. Визначення складу базових елементів економічного потенціалу підприємства / В.В. Вишнюк // Міжнародні економічні відносини: сталий розвиток та діджиталізація, матеріали науково-практичної конференції

молодих вчених та студентів, м.Хмельницький, 22 травня 2025 року, Хмельницький, 2025. С. 61-65 (*0,15 друк. арк.*).

14. Вишнюк В.В. Значення економічного потенціалу у системі чинників довгострокової конкурентоспроможності підприємства / В.В. Вишнюк // Актуальні проблеми бухгалтерського обліку, аналізу, контролю й оподаткування в Україні в контексті сучасних викликів глобалізації: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції, м.Кам'янець-Подільський, 6 листопада 2025 року, Кам'янець-Подільський, 2025. С. 248-251 (*0,13 друк. арк.*).

АПРОБАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

№ з/п	Тип конференції	Назва конференції	Місце і дата проведення	Тип участі
1.	Міжнародна науково-практична конференція	Актуальні проблеми бухгалтерського обліку, аналізу, контролю й оподаткування в Україні в контексті сучасних викликів глобалізації	м. Кам'янець-Подільський, 6 листопада 2025 р.	Дистанційна
2.	Науково-практична конференція молодих вчених та студентів	Міжнародні економічні відносини: сталий розвиток та діджиталізація	м. Хмельницький, 22 травня 2025 р.	Очна
3.	Міжнародна науково-практична конференція	Економічні та соціальні інновації як фактор розвитку економіки	м. Київ, 5 квітня 2024 р.	Дистанційна
4.	Міжнародна науково-практична конференція	Перспективи стабільного економічного розвитку та економічної безпеки: світовий досвід та вітчизняні реалії	м. Запоріжжя, 8-9 грудня 2023 р.	Дистанційна
5.	Міжнародна науково-практична конференція	Перспективи ренесансу HR-інжинірингу, економіки і бізнесу за умов конвергенції України з ЄС у рамках європейської інтеграції	м. Хмельницький, 16-17 листопада 2023 р.	Дистанційна
6.	Всеукраїнська науково-практична конференція	Економіка сьогодення: планування, управління та аналіз	м. Львів, 23 листопада 2022 р.	Дистанційна