

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ЧЕПЕЛЮК МАРГАРИТА ІГОРІВНА

УДК [005.21:658](043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ
МЕТОДОЛОГІЧНИЙ БАЗИС ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЙ
ПІДПРИЄМСТВА: МІЖНАРОДНИЙ АСПЕКТ

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ М.І. Чепелюк

Науковий консультант Отенко Ірина Павлівна, д.е.н., професор

Харків 2024

АНОТАЦІЯ

Чепелюк М.І. Методологічний базис формування системи стратегій підприємства: міжнародний аспект. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, 2024.

Дисертацію присвячено науковому обґрунтуванню й розробці теоретичних та методологічних положень щодо формування системи стратегій підприємства в умовах міжнародного середовища.

Головною гіпотезою дослідження є припущення, що в умовах глобального середовища відбувається стрімка зміна стану зовнішнього середовища (глобальні трансформації, інституційні перетворення, світова фінансова-економічна та соціально-політична криза) до якої, існуючі на підприємстві стратегії не можуть швидко адаптуватися, а отже, необхідно нове методичне забезпечення для повномасштабного використання своєчасних та дієвих методів, способів, технік стратегічного управління їх розвитком, оскільки традиційні технології і методи менеджменту не забезпечують ефективний розвиток та швидку адаптацію до змін середовища.

Вперше сформовано концепцію формування системи стратегій підприємства, основною ідеєю якої виступає подання сутності формування системи стратегій підприємства, як управлінського процесу, який завдяки прийняттю управлінських рішень формує систему бачення, цінностей, цілей та інструментарій їх досягнення за принципами цілісності, узгодженості, збалансованості, взаємодоповненості, результативності. З таких позицій в дисертації узагальнені та подані положення та принципи системного, процесного, інституціонального, поведінкового та компетентнісного підходів. Теоретичне обґрунтування формування системи стратегій підприємства є

неможливими без врахування концептуальних положень концепції сталого розвитку, виділення протиріч, що визначені переходом від індустріально-ринкової до інформаційно-мережевої економіки, яка поєднує різні закономірності та змішані форми, має ознаки зростаючої невизначеності та загальної нестабільності й проявляється дисбалансами, конфліктами, кризами.

У роботі обґрунтовано сучасний понятійно-категорійний апарат предметної галузі формування системи стратегій. Тенденції цифровізації, інформатизації, інноватизації зумовлюють необхідність повномасштабного використання своєчасних та дієвих методів, способів, технік стратегічного управління їх розвитком. З таких позицій та на підставі змін діючої системної парадигми виникає потреба в активізації наукового пошуку, що забезпечує єдність в тлумаченнях теорії прийняття стратегічних рішень та стратегії, введення в категоріально-понятійний апарат, крім базового поняття «стратегія», поняття відповідного процесу – «формування системи стратегій», що створює систему бачення, цінностей та цілей, інструментарію їх реалізації. З таких позицій, понятійно-категоріальний апарат формування системи стратегій підприємства уточнено за рахунок понять «система стратегій» та «формування системи стратегій підприємства» за виділеними принципами – узгодженість, збалансованість, взаємодоповненість, результативність та їх системоутворюючих факторів на засадах системного, процесного, інституціонального, поведінкового та когнітивного підходів. Система стратегій розглядається як: цілісний (узгоджений) набір стратегій (цілей), що має збалансований та взаємодоповнювальний інструментарій (способи, методи) досягнення за рахунок підпорядкування баченню, місії, цінностям, стратегічній (довгостроковій) цілі розвитку підприємства. Формування системи стратегій є управлінським процесом, що визначається певною послідовністю (етапів, стадій) в прийнятті та реалізації стратегічних рішень. Методологія стратегування оновлюються та поповнюється прикладними управлінськими інструментами та техніками відповідно викликам й вимогам глобальних змін у зовнішньому середовищі.

Проведено аналіз парадигмальних змін в теорії стратегії, де зміна основ теорії менеджменту проявляється в зміщенні акцентів управління з економічних на соціокультурні, тобто всі бізнес-процеси повинні відповідати критеріям екологічності та соціальної відповідальності. Цифровізація вплинула на всі види діяльності, включаючи бізнес-моделі підприємств, додала нові форми співпраці та призвела до появи нових пропозицій продуктів та послуг, а також нових форм відносин з клієнтами та співробітниками. В умовах зростання конкуренції ключовою є розробка та використання інноваційних бізнес-моделей, орієнтованих на сталий розвиток з використанням різних цифрових технологій та платформ. За таких умов основними умовами формування системи стратегій підприємства було визначено технологічну, інформаційну та соціальну складові.

Парадигмальні зміни, що відбулися в результаті еволюції теорії стратегії відображають переміщення акцентів із матеріально-енергетичних ресурсів на інформаційні, технологічні та людські, а процеси розвитку набувають комунікаційно-інтеграційного характеру й переходять на міжнародний та глобальний рівні. Це доведено на аналізі розвитку міжнародних та вітчизняних підприємств, що в умовах сьогодення, позитивні тенденції розвитку мають підприємства, зосереджені на укріпленні своїх конкурентних позицій, технологічних змінах, використанні інновацій, сучасних інструментах менеджменту, створенні бази стратегічних знань та компетентностей, можливості виходу до нові ринки. Цифровізація вплинула на всі види діяльності, включаючи бізнес-моделі підприємств, додала нові форми співпраці та призвела до появи нових пропозицій продуктів та послуг, а також нових форм відносин з клієнтами та співробітниками. В умовах зростання конкуренції ключовою є розробка та використання інноваційних бізнес-моделей, орієнтованих на сталий розвиток з використанням різних цифрових технологій та платформ. За таких умов основними умовами формування системи стратегій підприємства було визначено технологічну, інформаційну та соціальну складові.

Глобалізація та динамізм зумовлюють різношвидкісний розвиток, що викликає безліч протиріч внаслідок трансформації соціально-економічних

систем, що визначені мінливістю та стійкістю взаємодіючих технологічних та соціально-економічних процесів, відмінностями між функціонуванням індустріально-ринкової та інформаційно-мережевої економіками, соціальною організацією суспільства та особистістю людини, зростаючими можливостями мережевих структур та контролем над людиною, суспільством, стабільністю відтворення та стрімкістю інновацій, державними інтересами та інтересами транснаціональних корпорацій, тощо. За таких позицій визначено технологічну, інформаційну та соціальну складові як основні умови формування системи стратегій підприємства, що формують концептуальну тривекторну модель розвитку підприємства. Розроблений методологічний підхід до формування системи стратегій підприємства побудований на основі узагальнення теоретичних підходів, концептуальних положень та принципів формування стратегічного інструментарію управління розвитком підприємства у глобальному просторі, оснований на положеннях сучасної системної парадигми.

За рахунок цифрової трансформації, активності та швидкості поширення та розповсюдження інновацій в менеджменті, що визначається інформаційно-технологічними відмінностями розвитку країни, регіону використання, компетентності, обізнаності та досвіду управлінського персоналу було систематизовано стратегічний інструментарій. Під стратегічними інструментами розуміється сукупність методів, моделей, підходів, концепцій, які застосовуються в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень, спрямованих на розвиток підприємств у довгостроковій перспективі. Кожен стратегічний інструмент представляє собою окрему стратегію. Множинність різновидів стратегічного інструментарію пояснюється різноманітними вихідними мотивами та цілями підприємств. Це пояснює значну кількість класифікацій та типів стратегій. Актуальність того чи іншого інструменту визначена умовами бізнес-середовища, особливостями культури стратегічного мислення менеджменту підприємств, його компетентностями, досвідом, знаннями.

Аналіз особливостей та актуальних напрямків розвитку стратегічного інструментарію проводився за рахунок вивчення міжнародного досвіду його використання на основі результатів досліджень світових міжнародних консалтингових агенцій (Бостонська консультативна група, McKinsey, KPMG, Deloitte, Bain&Company, Ernst & Young, PwC). За рахунок цифрової трансформації відбулось значне оновлення традиційного інструментарію та впровадження його інноваційних видів. Активність та швидкість впровадження інструментарію управління та застосування в практичній діяльності підприємств залежить від економічних відмінностей географічного регіону та темпів його інформаційно-технологічного зростання. Це пов'язано з вищим рівнем розвитку інформаційно-технологічних та цифрових процесів, що значно прискорюють їх впровадження. Пріоритетною сферою застосування виступає маркетингова сфера, що визначається зосередженістю інструментів на вирішення проблемних питань, пов'язаних з лояльністю клієнтів; результативність використання залежить від компетентності, обізнаності та досвіду управлінського персоналу. Ефективне використання та впровадження стратегічного інструментарію в практичну діяльність підприємств залежить від компетентності, обізнаності та досвіду управлінського персоналу. З такої позиції на перший план виходить завдання щодо підвищення особистої та професійної компетентності менеджерів для роботи в середовищі Індустрії 4.0. Тому важливу роль відіграють такі інструменти, як управління знаннями та ключові компетенції. фір

Методичне забезпечення аналізу передумов і чинників формування стратегії підприємства складає аналітичний інструментарій вимірювання потенціалу інтеграції вітчизняних підприємств України в міжнародний економічний простір за показниками товарної структури експорту та імпорту України. За рахунок встановлення причинно-наслідкових взаємозв'язків між параметрами товарної структури експорту, міжнародної інвестиційної позиції, трудовим та виробничим потенціалом було виявлено тенденцій змін товарної структури експорту та імпорту та впливу на стан розвитку вітчизняних

підприємств машинобудівної та хімічної галузей. За результатами аналізу міжнародних позицій України в рейтингах світового розвитку встановлено передумови для стратегічного розвитку вітчизняних підприємств, до яких віднесено високотехнологічні галузі, Індустрія 4.0, інноваційні продукти та технології, економіку знань, інтеграцію цифрових технологій в усі сфери бізнесу, соціальну та екологічну відповідальність, пандемію, екологічні катастрофи, воєнні конфлікти.

У дисертації доведено, що методичний підхід до формування інформаційно-аналітичного забезпечення розробки та реалізації системи стратегій підприємства, повинен базуватися на положенні про узгодженість стратегічних цілей. Базуючись на обраних концепціях та розроблену систему стратегічних параметрів за критеріями, можна стверджувати, що: конкурентоспроможність підприємства забезпечується його конкурентними перевагами; гармонійність партнерських відносин будується на балансі інтересів всіх учасників системи стратегічних цілей; готовність до інноваційних змін та вмотивованість на розвиток дозволяє прискорити інноваційну активність підприємства; дотримання принципів та стандартів соціальної та екологічної відповідальності дозволяють побудувати соціально-відповідальний імідж та бренд.

Організаційний інструментарій формування системи стратегій підприємства представлений комплексом способів, заходів, процедур, що побудовано за рахунок розроблених превентивних заходів і процедур управління зниженням та усуненням визначених типових ризиків щодо втрати стійкості конкурентної позиції на ринку, дисбалансу інтересів між стратегічними партнерами, недостатньої вмотивованості на розвиток та готовності до інноваційних змін, невідповідності принципам та стандартам соціальної та екологічної відповідальності. Комплекс організаційних заходів для реалізації стратегічних цілей побудований на основі етапів формування та реалізації системи стратегій та інструментів і ризиків її реалізації.

Досвід транснаціональних корпорацій доводить ефективність використання таких організаційних форм, що дозволяють збільшувати масштаби діяльності, розширювати ринки збуту, мінімізувати витрати на виробництво продукції. Ключовими вимогами до сучасних організаційних форм ведення бізнесу є адаптивність до ринкових змін, мобільність бізнесу, можливість швидкої переорієнтації на нові продукти та ринки, ведення бізнесу, заснованого на партнерстві та соціальній відповідальності, використання інформаційних технологій. Використання світового досвіду з розробки та реалізації стратегій глобального ланцюга доданої вартості та глобального ланцюга поставок у практиці вітчизняних підприємств дозволило розробити практичні рекомендації спрямовані на активізацію трансферу технологій та обміні інноваційними продуктами та впровадженні управлінських технологій як здатності до налагодження ефективних комунікацій у зовнішньому середовищі із досягнення балансу інтересів усіх груп стратегічного впливу, створення умов для його інноваційного розвитку за рахунок розробки та впровадження програм розвитку персоналу підприємства з використанням широкого кола управлінських технологій та інструментів. Методичний підхід до формування організаційного забезпечення реалізації системи стратегій підприємства має на меті формування стійкої глобальної присутності на ринках та створення вигідного конкурентного становища підприємств у майбутньому. Даний підхід ґрунтується на процесах міжнародної інтеграції та кооперації, застосуванні організаційних способів та форм-шаблонів ведення бізнесу, умов інформаційної координації та синхронізації попиту та пропозиції між підприємствами-партнерами на міжнародних ринках.

Для аналізу організаційної складової системи стратегій підприємств сформовано методичний підхід дослідження інститутів міжорганізаційних відносин підприємств за рахунок виділення організаційних форм, способів, стратегій – «організаційних форм-шаблонів», що є найбільш придатними для розвитку підприємства, захисту, закріплення та розширення його стратегічної позиції. За результатами аналізу було виділено пріоритетні стратегії міжорганізаційних

відносин – інтеграції та кооперації, напрями розвитку партнерської взаємодії, а також відповідні їм організаційні способи ведення бізнесу.

В умовах загострення екологічних та соціальних проблем у світі відбувається переосмислення ролі бізнесу у соціальній сфері. На зміну традиційному сприйняттю діяльності, націленої на отримання прибутку, приходить розуміння її значення у вирішенні кола соціальних проблем. Для вітчизняної практики потрібно формування нових підходів до соціальної відповідальності бізнесу з максимальним урахуванням наслідків проведених в Україні трансформаційних перетворень. Результатом застосування методичного забезпечення до оцінювання готовності підприємства до реалізації стратегічних заходів, основане на оцінюванні готовності підприємства за рахунок розроблення технології аналізу та оцінки економічних, культурних, соціальних, організаційно-технічних, екологічних показників-критеріїв, що дозволило розробити комплекс способів та стратегічних заходів щодо реалізації обраних стратегічних цілей. Основними факторами, що визначають організаційний розвиток, є реакція підприємства на зовнішній вплив, показники ефективності підприємства, фінансова стійкість, інноваційна діяльність, грамотний менеджмент, виробничий потенціал. Синтез цих факторів забезпечує стабільне економічне зростання, баланс і стійкість підприємства в цілому.

Теоретико-методичне забезпечення для обґрунтування пріоритетності заходів навчання та розвитку персоналу з формування системи стратегій підприємства розроблено за структурними елементами і індикаторами. Серед структурних елементів виділено систему прийняття рішень, систему соціальної відповідальності, розподіл інтересів у процесі прийняття стратегічно важливих рішень, якість управління, випуск продукції, виробничі ресурси, маркетингова політика, збут та комерційна діяльність, система мотивації, професійна підготовка й навчання кадрів, формування персоналу відповідно стратегічним цілям, готовність до змін, інформаційна відкритість, формування інформаційного простору, інформаційна підтримка проведення змін, політика комунікацій в галузі партнерства та співробітництва та відповідні стратегічні заходи.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що розроблені у дисертації положення, рекомендації та висновки доведені до рівня методичних і практичних рекомендацій, прийнятих до впровадження. Практична корисність дисертації підтверджується тим, що дисертаційні розробки прийняті до вивчення та впровадження на ряді підприємств та організацій, серед яких: «Спецвузавтоматика» (довідка № 17/08 від 17.08.2022 р.), ТОВ «Петрометал Україна» (довідка № 15/08-1 від 15.08.2022 р.), Громадської Спілки «Всеукраїнська Аграрна Рада» (№ 460 від 16.08.2022 р.), ТОВ «БУДІВЕЛЬНИК» (довідка № 12/08 -1 від 12.08.2022 р.), ТОВ «Зміїв-Транс» (довідка №25/8 від 25.08.2022 р.), ТОВ «АПК Україна» (довідка № 49 від 15.08.2022 р.). Дисертаційні розробки застосовані також в процесі теоретичної підготовки студентів – у Харківському національному економічному університеті імені Семена Кузнеця у процесі підготовки фахівців за спеціальностями 073 «Менеджмент» та 292 «Міжнародні економічні відносини» (довідка № 22/86-01-80 від 22.08.2022 р.).

Ключові слова: система стратегій, формування системи стратегій, методологічний базис, стратегічне управління, стратегічний інструментарій, форми-шаблони ведення бізнесу, стратегія глобального ланцюга доданої вартості, соціалізація бізнесу, міжнародна інтеграція, кооперація, трансформаційні зміни, цифровізація.

ANNOTATION

Chepeliuk M. I. The methodological basis of the formation a system of enterprise strategies: an international aspect. – Qualifying scientific paper on the rights of a manuscript.

Dissertation for obtaining Doctoral Degree in Economics in specialty 08.00.04 – Economics and Business Management (by type of economic activity). – Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, 2024.

The dissertation is devoted to the scientific substantiation and development of theoretical and methodological provisions regarding the formation of a system of enterprise strategies in the international environment.

The main hypothesis of the research is the assumption that in the conditions of the global environment there is a rapid change in the state of the external environment (global transformations, institutional transformations, the world financial-economic and socio-political crisis) to which the strategies existing at the enterprise cannot quickly adapt, and therefore, it is necessary new methodological support for the full-scale use of timely and effective methods, methods, techniques of strategic management of their development, since traditional technologies and management methods do not ensure effective development and quick adaptation to environmental changes.

For the first time, the concept of forming a system of enterprise strategies was formed, the main idea of which is the presentation of the essence of the formation of a system of enterprise strategies, as a management process that, thanks to the adoption of management decisions, forms a system of vision, values, goals and tools for their achievement according to the principles of integrity, coherence, balance, complementarity, effectiveness. From such positions, the thesis summarizes and presents the provisions and principles of systemic, process, institutional, behavioral and competence approaches. The theoretical justification of the formation of a system of enterprise strategies is impossible without taking into account the conceptual provisions of the concept of sustainable development, the selection of contradictions determined by the transition from the industrial-market to the information-network economy, which combines various regularities and mixed forms, has signs of growing uncertainty and general instability and is manifested by imbalances, conflicts, crises.

The work substantiates the modern categorical apparatus of the subject field of strategy system formation. The trends of digitization, informatization, and innovation necessitate the full-scale use of timely and effective methods, methods, and techniques of strategic management of their development. From such positions and

on the basis of changes in the current system paradigm, there is a need to intensify scientific research, which ensures unity in the interpretations of theories of strategic decision-making and strategy, introduction into the categorical and conceptual apparatus, in addition to the basic concept of «strategy», the concept of the corresponding process – «formation of the system strategies», which creates a system of vision, values and goals, tools for their implementation. From such positions, the conceptual-categorical apparatus of the formation of the system of enterprise strategies has been clarified due to the concepts «system of strategies» and «formation of the system of enterprise strategies» according to the selected principles - consistency, balance, complementarity, effectiveness and their system-forming factors on the basis of systemic, process, institutional, behavioral and cognitive approaches. The system of strategies is considered as: a coherent (coherent) set of strategies (goals), which has a balanced and complementary toolkit (methods, methods) of achievement due to subordination to the vision, mission, values, strategic (long-term) goal of the enterprise's development. The formation of a system of strategies is a management process determined by a certain sequence (stages, stages) in the adoption and implementation of strategic decisions. The strategy methodology is updated and supplemented with applied management tools and techniques in accordance with the challenges and requirements of global changes in the external environment.

An analysis of paradigmatic changes in the theory of strategy was carried out, where the change in the foundations of management theory is manifested in the shift of management emphasis from economic to socio-cultural, that is, all business processes must meet the criteria of environmental friendliness and social responsibility. Digitization has affected all activities, including the business models of enterprises, added new forms of collaboration and led to the emergence of new product and service offerings, as well as new forms of relationships with customers and employees. In the conditions of increasing competition, the development and use of innovative business models oriented towards sustainable development using various digital technologies and platforms is key. Under such conditions, the

technological, informational and social components were determined as the main conditions for the formation of the company's strategy system.

The paradigmatic changes that occurred as a result of the evolution of strategy theory reflect the shift of emphasis from material and energy resources to information, technological and human resources, and the development processes acquire a communication and integration character and move to the international and global level. This is proven by the analysis of the development of international and domestic enterprises, that in today's conditions, enterprises focused on strengthening their competitive positions, technological changes, the use of innovations, modern management tools, the creation of a base of strategic knowledge and competences, the possibility of entering new markets have positive development trends. Digitization has affected all activities, including the business models of enterprises, added new forms of collaboration and led to the emergence of new product and service offerings, as well as new forms of relationships with customers and employees. In the conditions of increasing competition, the development and use of innovative business models oriented towards sustainable development using various digital technologies and platforms is key. Under such conditions, the technological, informational and social components were determined as the main conditions for the formation of the company's strategy system.

Globalization and dynamism cause development at different speeds, which causes many contradictions due to the transformation of socio-economic systems, which are determined by the variability and stability of interacting technological and socio-economic processes, differences between the functioning of the industrial-market and information-network economies, the social organization of society and the personality of a person. growing capabilities of network structures and control over people, society, stability of reproduction and speed of innovation, state interests and interests of transnational corporations, etc. According to such positions, the technological, informational and social components are defined as the main conditions for the formation of the system of enterprise strategies, which form a conceptual three vector model of the enterprise's development. The developed

methodological approach to the formation of a system of enterprise strategies is built on the basis of a generalization of theoretical approaches, conceptual provisions and principles of the formation of strategic tools for managing the development of the enterprise in the global space, based on the provisions of the modern system paradigm.

A strategic toolkit was systematized due to the digital transformation, activity and speed of dissemination and diffusion of innovations in management, which is determined by information and technological differences in the development of the country, the region of use, competence, awareness and experience of management personnel. Strategic tools mean a set of methods, models, approaches, concepts that are used in the process of making and implementing management decisions aimed at the long-term development of enterprises. Each strategic tool represents a separate strategy. The multiplicity of types of strategic tools is explained by various initial motives and goals of enterprises. This explains the large number of classifications and types of strategies. The relevance of this or that tool is determined by the conditions of the business environment, the peculiarities of the culture of strategic thinking of enterprise management, its competences, experience and knowledge.

The analysis of the features and current trends in the development of the strategic toolkit was carried out by studying the international experience of its use based on the results of research by global international consulting agencies (Boston Consulting Group, McKinsey, KPMG, Deloitte, Bain Company, Ernst & Young, PwC. Due to digital transformation, a significant update took place traditional tools and the introduction of its innovative types due to digital transformation. The activity and speed of the introduction of management tools and their application in the practical activities of enterprises depends on the economic differences of the geographical region and the pace of its information and technology growth. This is connected with the higher level of development of information and technology and digital processes, which significantly accelerate their implementation. The priority field of application is the marketing field, which is determined by the focus of tools on solving problematic issues related to customer loyalty; the effectiveness of use depends on the competence, awareness and

experience of management personnel. The effective use and implementation of strategic tools in the practical activities of enterprises depends on the competence, knowledge and experience of management personnel. From such a position, the task of increasing the personal and professional competence of managers to work in the Industry4.0 environment comes to the fore. Therefore, such tools as knowledge management and key competencies play an important role.

The methodical support for the analysis of the prerequisites and factors for the formation of the company's strategy is an analytical toolkit for measuring the integration potential of domestic enterprises of Ukraine in the international economic space based on the indicators of the commodity structure of Ukraine's exports and imports. Due to the establishment of cause-and-effect relationships between the parameters of the commodity structure of exports, the international investment position, labor and production potential, the trends of changes in the commodity structure of exports and imports and the impact on the state of development of domestic enterprises in the machine-building and chemical industries were revealed. Based on the results of the analysis of Ukraine's international positions in the world development rankings, the prerequisites for the strategic development of domestic enterprises have been established, which include high-tech industries, Industry 4.0, innovative products and technologies, the knowledge economy, the integration of digital technologies in all areas of business, social and environmental responsibility, the pandemic, environmental disasters, military conflicts.

The dissertation proves that the methodical approach to the formation of information and analytical support for the development and implementation of the company's strategy system should be based on the principle of consistency of strategic goals. Based on the selected concepts and the developed system of strategic parameters according to the criteria, it can be stated that: the competitiveness of the enterprise is ensured by its competitive advantages; the harmony of partnership relations is built on the balance of interests of all participants in the system of strategic goals; readiness for innovative changes and motivation for development allows to accelerate the innovative activity of the enterprise; compliance with the

principles and standards of social and environmental responsibility allow building a socially responsible image and brand.

The organizational toolkit for the formation of the company's strategy system was built by selecting strategic parameters according to the criteria of «sustainability of competitive positions», «harmony of partnership relations», «innovative activity», «sociality of image and brand». The complex of organizational measures for the implementation of strategic goals is built on the basis of the stages of formation and implementation of the system of strategies and tools and the risks of its implementation.

The experience of transnational corporations proves the effectiveness of using such organizational forms, which allow to increase the scale of activities, expand sales markets, and minimize production costs. The key requirements for modern organizational forms of doing business are adaptability to market changes, business mobility, the possibility of quick reorientation to new products and markets, doing business based on partnership and social responsibility, and the use of information technologies. The use of global experience in the development and implementation of strategies of the global value added chain and the global supply chain in the practice of domestic enterprises made it possible to develop practical recommendations aimed at intensifying the transfer of technologies and the exchange of innovative products and the introduction of management technologies as the ability to establish effective communications in the external environment to achieve a balance of interests of all groups of strategic influence, creating conditions for its innovative development due to the development and implementation of enterprise personnel development programs using a wide range of management technologies and tools. The methodical approach to the formation of organizational support for the implementation of the company's strategy system is aimed at the formation of a stable global presence in the markets and the creation of a favorable competitive position of enterprises in the future. This approach is based on the processes of international integration and cooperation, the application of organizational methods and business templates, conditions of

information coordination and synchronization of demand and supply between partner companies in international markets.

For the analysis of the organizational component system of enterprise strategies, a methodical approach to the study of institutions of inter-organizational relations of enterprises was formed due to the selection of organizational forms, methods, strategies – «organizational forms-templates» that are most suitable for the development of the enterprise, protection, consolidation and expansion of its strategic position. Based on the results of the analysis, priority strategies of inter-organizational relations - integration and cooperation, directions of development of partnership interaction, as well as corresponding organizational methods of doing business - were identified.

In the conditions of worsening environmental and social problems in the world, the role of business in the social sphere is being rethought. The traditional perception of profit-oriented activities is being replaced by an understanding of its importance in solving a range of social problems. For domestic practice, it is necessary to form new approaches to social responsibility of business with maximum consideration of the consequences of the transformational transformations carried out in Ukraine. The result of the application of methodological support for the assessment of the readiness of the enterprise to implement strategic measures, based on the assessment of the readiness of the enterprise due to the development of technology for the analysis and assessment of economic, cultural, social, organizational-technical, environmental indicators-criteria, which made it possible to develop a set of methods and strategic measures for the implementation selected strategic goals. The main factors determining organizational development are the company's response to external influences, company performance indicators, financial stability, innovative activity, competent management, and production potential. The synthesis of these factors ensures stable economic growth, balance and sustainability of the enterprise as a whole.

The complex of strategic measures for the development of organizational knowledge of the enterprise was developed according to structural elements and indicators. Among the structural elements, the system of decision-making, the system

of social responsibility, the distribution of interests in the process of making strategically important decisions, the quality of management, production, production resources, marketing policy, business and commercial activities, the system of motivation, professional training and education of personnel, the formation of personnel, respectively strategic goals, readiness for changes, information openness, formation of information space, information support for changes, communication policy in the field of partnership and cooperation and relevant strategic measures.

The practical significance of the obtained results is that the provisions, recommendations and conclusions developed in the dissertation have been brought to the level of methodical and practical recommendations accepted for implementation. The practical usefulness of the dissertation is confirmed by the fact that the dissertation developments have been accepted for study and implementation at a number of enterprises and organizations, including: «Spetsvuzavtomatika» (reference N 17/08 dated 17.08.2022), LLC «Petrometal Ukraine» (reference N 15/08-1 dated 15.08.2022), Public Union «All-Ukrainian Agrarian Council» (reference N 460 dated 16.08.2022), LLC «BUDIVELNYK» (reference No. 12/08-1 dated 12.08.2022), LLC «Zmiiiv-Trans» (reference N 25/8 dated August 25, 2022), APK Ukraine LLC (reference N 49 dated August 15, 2022). Dissertation developments were also applied in the process of theoretical training of students - at the Simon Kuznets Kharkiv National of Economic in the process of training specialists in specialties 073 «Management» and 292 «International Economic Relations» (reference N 22/86-01-80 dated 22.08.2022).

Key words: system of strategies, formation of a system of strategies, methodological basis, strategic management, strategic toolkit, forms-templates of business conduct, strategy of the global chain of added value, socialization of business, international integration, cooperation, transformational changes, digitalization.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Монографії

1. Чепелюк М. І. Інструментарій стратегічного управління в контексті сучасних концепцій та трендів світового економічного розвитку : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 396 с. (23 д.а.).

Статті у наукових виданнях, які включено до міжнародних наукометричних баз Scopus та Web of Science

2. Chepeliuk M., Bulkina I., Savenko K. Risk-oriented approach to providing economic security to consumers of housing and utility services: analysis of international experience and modern implementation practice. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. № 2 (25). С. 74-81. (1,78 д.а. / 0,58 д.а. Особистий внесок автора: проведено аналіз міжнародного досвіду використання ризик-орієнтованого підходу при формуванні стратегічного інструментарію корпоративного розвитку).

3. Chepeliuk M., Birbirenko S., Yevtukhova S., Kravchenko T., Melnyk L. Conceptual fundamentals of organizational and economic mechanism formation of economic sustainability management of a telecommunication enterprise. *International Journal of Organizational Leadership*. 2021. Volume 10, Issue 3. P. 266-277. (0,62 д.а. / 0,13 д.а. Особистий внесок автора: розроблено концептуальні положення формування організаційно-економічного механізму для управління економічною стабільністю розвитку підприємств на міжнародних ринках).

4. Chepeliuk M., Malyarets L., Otenko I., Otenko V. Assessment the development of the commodity structure a country's exports and imports (case study of Ukraine). *Montenegrin Journal of Economics; Podgorica*. 2021. Vol. 17, Iss. 4. P. 7-16. (0,418 д.а. / 0,1 д.а. Особистий внесок автора: розроблено методичне забезпечення моніторингу та прогнозування розвитку міжнародної торгівлі).

5. Chepeliuk M., Bulkina I., Kripkyi A. The Role of Global Digitalization in the Strategic Development of the Enterprise. *Economic Studies*. 2022. Volume 31(3).

Р. 81-93. (0,81 д.а. / 0,35 д.а. Особистий внесок автора: розроблено методичне забезпечення аналізу тенденцій змін на світовому ринку праці під час пандемії).

6. Chepeliuk M., Parkhomenko N., Otenko I., Otenko V. Development of export potential of Ukraine's agricultural sector. *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*. 2022. Vol. 22, Issue 1. P. 485-492. (0,75 д.а. / 0,15 д.а. Особистий внесок автора розроблено методичний підхід до оцінювання експортного потенціалу вітчизняних підприємств аграрного сектору).

Статті у наукових періодичних виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України

7. Чепелюк М. І. Індекс глобальної конкурентоспроможності як показник опірності країн світу в умовах глобальної кризи. *Бізнес Інформ*. 2020. № 8. С. 6-12. (Ulrichsweb Global Serials, Index Copernicus та ін.). (0,49 д.а.).

8. Чепелюк М.І. Культурні фактори розвитку бізнесу в рамках глобалізації світової економіки. *Бізнес Інформ*. 2020. №7. С. 23-27. (Ulrichsweb Global Serials, Index Copernicus та ін.). (0,46 д.а.).

9. Чепелюк М.І. Роль освітніх центрів та їх інтеграція в міжнародний освітній простір. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 26 (Ч. 2). С. 111-114. (НБУ ім. В.В. Вернадського; Index Copernicus; Google Scholar, Crossref, OUCI) (0,39 д.а.).

10. Чепелюк М. І. COVID-19 як глобальна криза в умовах нової соціоекономічної реальності. *Бізнес Інформ*. 2020. №10. С. 29-35. (Ulrichsweb Global Serials, Index Copernicus та ін.). (0,44 д.а.).

11. Chepeliuk M., Harkusha V. Corporate social responsibility as a strategic aspect of achieving financial stability of a business. *Development Management*. 2020. Vol. 18, Issue 4. P. 19-29. (Соционет, RePec) (0,56 д.а. / 0,3 д.а. Особистий внесок автора: розробка теоретико-методичного підходу до оцінювання корпоративної готовності для реалізації стратегії розвитку підприємства).

12. Чепелюк М. І., Помазан М. Є. Стратегія сталого розвитку світового лідера вантажоперевезень у реаліях сучасного бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2020. №11. С. 392-397. (Ulrichsweb Global Serials, Index Copernicus та ін.). (0,25 д.а. / 0,15 д.а. Особистий внесок автора: визначено особливості реалізації стратегії сталого розвитку для підприємства-лідера на світовому ринку вантажоперевезень).

13. Чепелюк М. І., Кушій С. С. Стратегії взаємодії компанії зі стейкхолдерами в забезпеченні сталого розвитку: глобальний аспект. *Бізнес Інформ*. 2020. №12. С. 460-465. (Ulrichsweb Global Serials, Index Copernicus та ін.). (0,34 д.а. / 0,22 д.а. Особистий внесок автора: розроблено аналітичне забезпечення до оцінювання ризику конфлікту інтересів між ключовими учасниками прийняття стратегічних рішень на корпоративному рівні для великої світової компанії).

14. Чепелюк М. І. Новий погляд на стратегію управління знаннями в період кризи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Видавничий дім «Гельветика»*, 2021. №37. С. 94-99. НБУ ім. В.В. Вернадського; Index Copernicus; Google Scholar, Crossref, OUCI) (0,62 д.а.).

15. Chepeliuk M. Digital Transformation of Business Structures in Ukraine: The Barriers and Drivers. *Бізнес Інформ*. 2021. №8. С. 48-53. (Ulrichsweb Global Serials, Index Copernicus та ін.). (0,32 д.а.).

16. Чепелюк М. І., Куценко К.І. Комплексний підхід до стратегій цифрової трансформації промислових підприємств. *Причорноморські економічні студії*. Видавничий дім «Гельветика», 2021. № 66. С. 76-82. (Index Copernicus). (0,28 д.а. / 0,18 д.а. Особистий внесок автора: розроблено методичний підхід до формування стратегії цифрової трансформації).

17. Чепелюк М. І. Концептуальні засади формування системи стратегій підприємства. *Бізнес Інформ*. 2022. №6. С. 117-121. (Ulrichsweb Global Serials, Index Copernicus та ін.). (0,36 д.а.).

18. Чепелюк М. І. Методологічний підхід до формування системи стратегій підприємства. *Бізнес Інформ*. 2022. №7. С. 228-233. (Ulrichsweb Global Serials, Index Copernicus та ін.). (0,35 д.а.).

19. Чепелюк М. І. Методологічний базис формування системи стратегій підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. №3. С.53-63. (Index Copernicus, WorldCat, Google Scholar, Windows Live Academic, ResearchBible, Open Academic Journals Index, CiteFactor, InfoBase та ін.). (0,76 д.а.).

Статті у наукових періодичних виданнях інших держав

20. Chepeliuk M., Haniie A., Shkreben R., Harnam M. Current state of business space and industrial enterprise development. *European Journal of Economics and Management (Czech Republic)*, 2021. Volume 7, Issue 1. P. 98-104. (0,55 д.а. / 0,15 д.а. Особистий внесок автора: обґрунтовано теоретичні положення вибору стратегічних пріоритетів розвитку вітчизняних промислових підприємств).

21. Chepeliuk M., Kutsenko K. The development of high-tech business in Ukraine. *Economics & Education*, 2021. №6(1). P. 60-64. (Ulrichsweb Global Serials, Crossref, Index Copernicus, ResearchBib, Google Scholar, InfoBase Index та ін.). (0,42 д.а. / 0,3 д.а. Особистий внесок автора: визначено основні напрямки та оцінено чинники розвитку високотехнологічного бізнесу в Україні).

Матеріали і тези наукових конференцій

22. Chepeliuk M., Otenko I., Bulkina I. The role of compliance in corporate culture formation of industrial enterprises in the process of organizational changes. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 26-28 травня 2016 р.)*. Харків: ХНЕУ імені Семена Кузнеця, 2016. С. 167-170. (0,16 д.а./ 0,05 д.а. Особистий внесок автора: визначено нормативно-правові обмеження прийняття стратегічних рішень в процесі організаційних змін на прикладі машинобудівних підприємств).

23. Чепелюк М.І. Вплив викривлення інформації на рівень економічної безпеки організації. *Сучасні проблеми моделювання соціально-економічних систем* [Електронний ресурс]: IX міжнародна науково-практична інтернет-конференція (Харків, 7-8 квітня 2017 р.). Харків. 2017. (0,1 д.а.).

24. Chepeliuk M. Organizational conflict in economic safety of the multicultural organization. *Сучасні проблеми моделювання соціально-економічних систем* [Електронний ресурс]: X міжнародна науково-практична інтернет-конференція (Харків, 5-6 квітня 2018 р.). Харків. 2018. (0,1 д.а.).

25. Чепелюк М.І. Місце України у глобальних міжнародних індексах розвитку. *The formation of a modern competitive environment: integration and globalization*: матеріали International scientific conference (Greenwich, 25 May 2018). Greenwich, UK – Baltija Publishing, 2018. Part 1. P. 40-42. (0,1 д.а.).

26. Чепелюк М.І., Булкіна І.А. Методичний підхід до оцінки загроз фінансово-економічної безпеки енергогенеруючих підприємств. *Сучасні проблеми моделювання соціально-економічних систем* [Електронний ресурс]: XI міжнародна науково-практична інтернет-конференція (Харків, 11-12 квітня 2019 р.). Харків. 2019. (0,12 д.а. / 0,06 д.а. Особистий внесок автора: виявлено та проаналізовано чинники загроз фінансово-економічній безпеці енергогенеруючих підприємств).

27. Чепелюк М.І., Булкіна І.А. Європейські орієнтири розвитку в бізнес-культурі. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. (Харків, 30-31 травня 2019 р.). Харків: ДІСА ПЛЮС, 2019. (0,22 д.а./ 0,11 д.а. Особистий внесок автора: визначено європейські принципи формування та розвитку бізнес-культури в системі стратегічного управління розвитком вітчизняних підприємств).

28. Чепелюк М.І., Отенко І.П., Малярець Л.М. Технології оцінювання конкурентоспроможного потенціалу підприємств. *Проблеми формування та реалізації конкурентної політики* : матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 19-20 вересня 2019 р.). Львів: ТзОВ «Галицька видавнича спілка, 2019. С. 92-94. (0,21 д.а./ 0,07 д.а. Особистий внесок автора:

розроблено систему показників для оцінювання конкурентного потенціалу підприємства на основі показників різних функціональних сфер діяльності підприємства).

29. Чепелюк М. І., Булкіна І.А. Глобальна криза як наслідок пандемії COVID-19. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 27 лист. 2020 р.). Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. С. 250-251. (0,23 д.а. / 0,13 д.а. Особистий внесок автора: виявлено негативні соціально-економічні наслідки пандемії COVID-19, проаналізовано тенденції прийняття управлінських рішень в умовах обмежених ресурсів, узагальнено стратегії, які здійснюються державами для проведення ефективної політики боротьби з коронакризою).

30. Чепелюк М.І. Securing global supply chains. *Сучасні проблеми моделювання соціально-економічних систем* [Електронний ресурс]: XIII міжнародна науково-практична інтернет-конференція (Харків, 8-9 квітня 2021 р.) Харків. 2021. (0,16 д.а.).

31. Чепелюк М.І. Механізми трансформації соціальної сфери. *Science, theory and practice: XXIX Міжнародна науково-практична конференція* (Токіо, 8-11 червня 2021р.). Токіо, Японія. 2021. Р. 144-145. (0,1 д.а.).

32. Чепелюк М.І. Розвиток високотехнологічного бізнесу в Україні. *Interaction of society and science: problems and prospects: XXX Міжнародна науково-практична конференція* (Лондон, 15-18 червня 2021 р.). Лондон. 2021. Р. 73-75. (0,14 д.а.).

33. Чепелюк М.І. Стратегія глобального ланцюга поставок в стратегії підприємств. *Results of modern scientific research and development: VII Міжнародна науково-практична конференція* (Мадрид, 19-21 вересня 2021 р.). Мадрид, Іспанія. 2021. С. 316-320. (0,1 д.а.).

ЗМІСТ

ВСТУП	27
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДҐРУНТЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА	39
1.1. Понятійно-категоріальний апарат формування системи стратегій підприємства	39
1.2. Концептуальні положення системної парадигми	67
1.3. Положення методологічного базису формування системи стратегій підприємства	84
Висновки до розділу 1	105
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ПІДПРИЄМСТВА	108
2.1. Вплив трансформаційних змін на формування системи стратегій підприємства	108
2.2. Науково-методичний підхід до формування стратегічного інструментарію підприємства	123
2.3. Стратегічний інструментарій формування системи стратегій підприємства та міжнародний досвід його використання	143
Висновки до розділу 2	161
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ І ЧИННИКІВ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА	164
3.1. Методичне забезпечення аналізу передумов і чинників формування системи стратегій підприємства	164
3.2. Методичний підхід до формування інформаційно-аналітичного забезпечення розробки та реалізації системи стратегій підприємства	180
3.3. Організаційний інструментарій реалізації системи стратегій підприємства	197

	26
Висновки до розділу 3	219
РОЗДІЛ 4. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА	222
4.1. Науково-методичний підхід до організаційного забезпечення реалізації системи стратегій	222
4.2. Аналіз світового досвіду з розробки та реалізації стратегій глобального ланцюга доданої вартості	248
4.3. Застосування організаційних способів та форм-шаблонів ведення бізнесу на міжнародних ринках	271
Висновки до розділу 4	285
РОЗДІЛ 5. СОЦІАЛЬНА СКЛАДОВА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА	287
5.1. Концептуальні аспекти соціалізації бізнесу	287
5.2. Оцінювання готовності підприємства до реалізації стратегічних заходів	305
5.3. Комплекс стратегічних заходів для для обґрунтування пріоритетності заходів навчання та розвитку персоналу	334
Висновки до розділу 5	359
ВИСНОВКИ	362
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	368
ДОДАТКИ	415

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах глобальні трансформації, інституційні перетворення, світова фінансова-економічна та соціально-політична кризи впливають на стабільність розвитку міжнародних економічних систем всіх рівнів: від управління та організації системи на мікрорівні (підприємство) до системи соціального та політичного регулювання на макрорівні – світового господарства. В Україні такі тенденції особливо помітні через тривалу війну, що почалася у 2014 р., досягла глобальних масштабів у 2022 р. та триває досі. Приблизно 10 млн українців, що становить майже 25 % населення, стали вимушеними переселенцями, з яких 8 млн емігрували за кордон. Рівень безробіття перевищив 30 %, водночас середня заробітна плата скоротилася на 58 %. Загальні прямі втрати від сектору малого і середнього бізнесу склали 83 млн дол. США. За даними досліджень Advanter.Group 48 % українських підприємств не змогли перевезти виробництво, 31 % не встигли, близько 20 % здійснили часткову релокацію бізнесу, що критично відобразилося на економіці України.

Водночас тенденції цифровізації, інформатизації, інноватизації, соціалізації, технологічний трансфер від країн-членів Північноатлантичного альянсу створюють умови входження українських підприємств у глобалізовану систему світового господарства, зумовлюють необхідність повномасштабного використання своєчасних та дієвих методів, способів, технік стратегічного управління їхнім розвитком. Крім загальносвітових тенденцій, важлива узгодженість стратегій підприємства з Національною економічною стратегією України-2030, що містить зміни в технологіях, споживчій поведінці, екологічних та соціальних вимогах. З таких позицій важливим є формування адекватної теоретико-методологічної бази, розроблення нових підходів, принципів, методичного забезпечення для формування та реалізації системи стратегій підприємства.

Фундаментальний внесок у розвиток та формування теорії та методології стратегічного управління, розробку стратегічного інструментарію зробили

зарубіжні вчені, такі як: І. Ансоф, Р. Грант, Г. Хемел, П. Друкер, Дж. Куїнн, Г. Мінцберг, М. Портер, К. Прахалад, А. Стрікленд, А. Томпсон, Е. Чендлер та інші. Розв'язання питань, що пов'язані з впливом глобальних трансформацій на конкурентне середовище, а отже й на розробку та реалізацію стратегій підприємств висвітлено у працях А. Альяфарі, М. Вейланда, П. Куберга, Б. Лундвала, А. Фрімана, Дж. Хампрея. Слід зазначити, що для розвитку відповідних теоретичних знань значущими є прикладні напрацювання провідних підприємств-лідерів у сфері консалтингу: Бостонської консультативної групи, McKinsey, KPMG, Deloitte, Bain&Company, Ernst & Young та PwC.

Українські дослідники, зокрема Н. О. Пархоменко, А. А. Пилипенко, О. О. Мельник розглядають практичні та теоретичні аспекти стратегічних трансформацій української економіки. Проблеми теорії та методології стратегічного управління підприємством досліджено в працях вчених А. П. Наливайка, І. П. Отенко, В. С. Пономаренка, Л. Г. Ліпич, Д. В. Райко, В. Ю. Філіппова, З. Є. Шершньової та інших. Проте, традиційні методології управління не задовольняють сучасні вимоги менеджменту щодо дієвих інструментів розв'язання зазначених проблем, потребують подальшого розвитку, а у деяких випадках, повної заміни. Актуальність, практична значущість і недостатня розробленість зазначених питань зумовили вибір теми дисертації, мету та завдання дослідження, його логіку та структуру.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано згідно з планами наукових досліджень Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця за темами: «Соціальна орієнтація бізнесу в умовах цифровізації» (номер державної реєстрації 0121U112163), де автором визначено основні напрями і наслідки впливу цифровізації на соціальний розвиток, розроблено методичне забезпечення оцінювання соціального іміджу підприємства; «Підвищення конкурентоспроможності підприємницької діяльності: міжнародний та регіональний рівні» (номер державної реєстрації 0121U112264), де автором розроблено інформаційно-аналітичне забезпечення для оцінювання рівня

конкурентоспроможності підприємницької діяльності на міжнародному та регіональному рівнях; «Методичне забезпечення розвитку підприємства в умовах диджиталізації» (номер державної реєстрації 0121U112847), де автором розроблено понятійний апарат та механізм формування стратегії розвитку в умовах диджиталізації; «Удосконалення збутової політики для високотехнологічної продукції» (номер державної реєстрації 0121U109255), де автором було сформовано методичне забезпечення збутової стратегії для високотехнологічної продукції; «Розроблення комунікаційної політики підприємства в умовах глобалізації» (номер державної реєстрації 0121U114083), де автором розроблено методичне забезпечення аналізу чинників впливу зовнішнього середовища на реалізацію комунікаційної стратегії підприємства.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розроблення методологічного базису, удосконалення та подальший розвиток теоретичних положень та науково-практичних рекомендацій щодо формування системи стратегій підприємства в умовах міжнародного середовища.

Для досягнення поставленої мети у роботі сформульовано та вирішено такі завдання:

уточнити понятійно-категоріальний апарат формування системи стратегій підприємства;

розробити положення методологічного базису формування системи стратегій підприємства з урахуванням концептуальних положень системної парадигми;

розробити з урахуванням трансформаційних змін науково-методичний підхід до формування стратегічного інструментарію підприємства;

систематизувати стратегічний інструментарій формування системи стратегій підприємства та узагальнити міжнародний досвід його використання;

розробити методичне забезпечення аналізу передумов і чинників формування системи стратегій підприємства;

удосконалити методичний підхід до формування інформаційно-аналітичного забезпечення розробки та реалізації системи стратегій підприємства;

розробити організаційний інструментарій реалізації системи стратегій підприємства;

сформувати науково-методичний підхід до організаційного забезпечення реалізації системи стратегій;

розробити методичне забезпечення з використання світового досвіду розробки та реалізації стратегії глобального ланцюга доданої вартості та застосування організаційних способів та форм-шаблонів ведення бізнесу;

обґрунтувати й розвинути концептуальні положення соціалізації бізнесу у ході оцінювання готовності підприємства до реалізації стратегічних заходів;

розвинути теоретико-методичне забезпечення для обґрунтування пріоритетності стратегічних заходів навчання та розвитку персоналу з формування системи стратегій підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування системи стратегій підприємства в міжнародному середовищі.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і методологічних положень, методичних і практичних підходів до формування системи стратегій підприємства, орієнтованих на зовнішньоекономічну діяльність в умовах міжнародного середовища.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є сукупність принципів, способів, загальнонаукових та спеціальних методів і прийомів наукового пізнання, що використовувалися у процесі проведення дослідження, а також системного, процесного, інституціонального, поведінкового, когнітивного підходів до формування системи стратегій підприємства. Теоретичною основою дисертації є положення теорій систем та управління, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені проблемам стратегічного управління розвитком підприємства. Для досягнення поставленої мети і вирішення завдань у роботі використано сукупність таких

загальнонаукових і спеціальних методів та прийомів дослідження: *логічного та історичного аналізу* – для ретроспективного огляду процесів становлення та розвитку сучасної парадигми стратегічного управління; *аналізу та синтезу* – для проведення аналізу концептуального базису формування системи стратегій та побудови моделі розвитку підприємства; *індукції та дедукції* – для формування стратегічного інструментарію, який враховує вплив глобальних та регіональних змін під час вибору стратегічних пріоритетів розвитку підприємства; *морфологічного аналізу* – для визначення змістовного наповнення поняття «формування системи стратегій підприємства»; *узагальнення та виокремлення* – для визначення ознак класифікації стратегій підприємства; *спостереження, порівняння, аналогії та формалізації* – для аналізу вплив глобальних та регіональних змін, процесів міжнародної інтеграції та кооперації, організаційних форм організаційних способів та форм-шаблонів ведення бізнесу, умов інформаційної координації та синхронізації попиту та пропозиції між підприємствами-партнерами на міжнародних ринках; *методу Уорда* – для виявлення тенденцій світового розвитку; *канонічного аналізу* – для виявлення впливу тенденцій світового розвитку на стан розвитку підприємства за допомогою встановлення причинно-наслідкових взаємозв'язків між параметрами ринкових змін та діяльністю підприємства на міжнародних ринках, що забезпечує узгодження та коригування заходів із реалізації обраних стратегій; *експертні методи* – для оцінювання готовності підприємства до реалізації стратегічних заходів. Для прогнозування та проведення обчислень використано спеціальні програмно-технічні засоби: MS Excel 2010, пакет Statgraphics.

Інформаційну основу дослідження становили законодавчі та нормативні документи з питань управління підприємством; офіційні статистичні дані з баз статистичної інформації Державної служби статистики України, Організації Об'єднаних Націй, Світового банку; результати міжнародних спостережень, звіти та аналітичні публікації, рейтингування та індексування, оприлюднені міжнародними інституціями, – Всесвітнім економічним форумом, Світовим

банком; результати рейтингування агенцій – Бостонської консультативної групи, McKinsey, KPMG, Deloitte, Bain&Company, Ernst & Young та PwC; офіційні дані щодо функціонування підприємств; наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених; матеріали періодичних видань; ресурси мережі «Інтернет»; результати власних досліджень.

Наукова новизна отриманих результатів. Основний науковий результат дисертації полягає в розробленні методологічного базису, теоретичних, методичних положень та науково-практичних рекомендацій, що відображають розв'язання наукової проблеми формування системи стратегій підприємства в міжнародному середовищі. Головні наукові положення дисертації, що визначають її наукову новизну, полягають у такому:

вперше:

обґрунтовано положення методологічного базису формування системи стратегій підприємства, що базуються на системній парадигмі, враховують виділені системні характеристики та системоутворювальні фактори, які впливають на процес формування стратегічного інструментарію відповідної до: розробленої концептуальної моделі економічного розвитку, яка поєднує технологічну, інформаційну та соціальну складові; понятійно-категоріального апарату формування системи стратегій підприємства; науково-методичного підходу до формування організаційного забезпечення системи стратегій; методичного забезпечення аналізу передумов і чинників формування стратегії; концептуальних положень соціалізації бізнесу під час оцінювання готовності та наслідків реалізації стратегічних заходів, що дозволили узагальнити теоретичні підходи, визначити концептуальні положення, принципи формування системи стратегій управління розвитком підприємства у глобальному просторі;

розроблено науково-методичний підхід до формування стратегічного інструментарію, який враховує вплив трансформаційних змін на пріоритети розвитку підприємства на глобальному та міжнародному рівнях, виділені ознаки схожості, збалансованості та взаємодоповненості стратегічного інструментарію для формування цілісної системи бачення, цінностей та цілей,

що уможлиблює узгодження стратегічних рішень та управлінських дій, накопичення інформації щодо результативності використання стратегічного інструментарію в умовах інтеграції цифрових технологій в усі сфери бізнесу, зростання соціальної та екологічної відповідальності підприємства, його високотехнологічного розвитку;

розроблено науково-методичний підхід до організаційного забезпечення реалізації системи стратегій підприємства в контексті їхньої реалізації у процесах міжнародної інтеграції та кооперації, що базується на результатах комплексного аналізу застосування організаційних способів та форм-шаблонів ведення бізнесу, умов інформаційної координації та синхронізації попиту і пропозиції між підприємствами-партнерами, розвитку внутрішньої єдності та співпраці на міжнародних ринках, що дозволило розробити практичні рекомендації з використання світового досвіду для розроблення і реалізації стратегій глобальних ланцюгів доданої вартості та поставок для практичної діяльності вітчизняних підприємств;

удосконалено:

понятійно-категоріальний апарат формування системи стратегій підприємства, який, на відміну від наявних, подано як управлінський процес, що завдяки ухваленню управлінських рішень формує систему бачення, цінностей, цілей та інструментарій їх досягнення за принципами цілісності, узгодженості, збалансованості, взаємодоповненості, результативності, що дозволило розробити класифікацію стратегій за рівнями (глобальний та міжнародний у конкурентному контексті; корпоративний, функціональний, операційний), виділити ключові поняття «стратегічні рішення», «стратегічні цілі», «стратегічні альтернативи», «стратегічний вибір», «стратегічний інструментарій», що розкривають сутність поняття «система стратегій» на засадах системного, процесного, інституціонального, поведінкового та когнітивного підходів;

організаційний інструментарій реалізації системи стратегій підприємства, що на відміну від існуючих, представлений комплексом способів, заходів,

процедур та згрупований за напрямками розроблених превентивних заходів і процедур управління зниженням та усуненням визначених типових ризиків щодо втрати стійкості конкурентної позиції на ринку, дисбалансу інтересів між стратегічними партнерами, недостатньої вмотивованості на розвиток та готовності до інноваційних змін, невідповідності принципам та стандартам соціальної та екологічної відповідальності;

методичний підхід до формування інформаційно-аналітичного забезпечення розробки та реалізації системи стратегій підприємства, відмінність якого полягає в тому, що його побудовано на поєднанні положень концепцій «конкурентних переваг», «Індустрії 4.0», «стратегічного партнерства» та «корпоративної соціальної відповідальності» й розробці системи стратегічних параметрів за критеріями – «співробітництва», «організаційного розвитку», «інноваційної активності» та «соціальності іміджу та бренду», що дозволяє відстежувати впровадження розроблених превентивних заходів та їхню результативність в реальному часі;

методичне забезпечення аналізу передумов і чинників формування стратегії підприємства, відмінність якого полягає в розробленому аналітичному інструментарії вимірювання потенціалу інтеграції вітчизняних підприємств у міжнародний економічний простір за показниками товарної структури експорту та імпорту України, виявлення тенденцій їх змін та впливу на стан розвитку вітчизняних підприємств машинобудівної та хімічної галузей за рахунок встановлення причинно-наслідкових взаємозв'язків між параметрами їх товарної структури експорту, міжнародної інвестиційної позиції, трудовим та виробничим потенціалом;

одержали подальший розвиток:

систематизація стратегічного інструментарію формування системи стратегій підприємств за рахунок його розробленої типології з позицій концептуального, інформаційно-аналітичного, організаційного аспектів та встановлених способів, заходів, форм реорганізації, трансформації бізнес-процесів, моделей співпраці та стратегічної поведінки на ринку, створення

конкурентних переваг та ключових компетентностей, що на відміну від існуючих відрізняється оновленням традиційного інструментарію, впровадженням його інноваційних видів та появою нових інноваційних інструментів управління за допомогою процесу цифрової трансформації, що дало можливість узагальнити міжнародний досвід його використання;

концептуальні положення соціалізації бізнесу, підґрунтям яких є необхідність врахування та дотримання вимог стейкхолдерів у ході оцінювання готовності та наслідків реалізації стратегічних заходів за системою економічних, культурних, організаційних, екологічних та соціальних показників-критеріїв та розробка комплексу способів та стратегічних заходів, що дозволяє створити соціальну позицію підприємства, забезпечити позитивний імідж;

теоретико-методичне забезпечення для обґрунтування пріоритетності заходів навчання та розвитку персоналу з формування системи стратегій підприємства, що базується на положеннях концепцій «організаційних знань» та «організаційного навчання» і містить методичний підхід до оцінювання рівнів управлінських знань і компетентностей управлінського персоналу, що дозволило виділити комплекс заходів із створення нових знань, навичок та швидкого рескілінгу;

методичне забезпечення щодо використання світового досвіду з розробки та реалізації стратегії глобального ланцюга доданої вартості та застосування організаційних способів та форм-шаблонів ведення бізнесу, що на відміну від існуючих спирається на концепцію «організаційних знань» та являє собою систему формалізованих знань, етапами-складовими якого є: аналіз передумов і чинників формування стратегії підприємства, умов інформаційної координації та синхронізації попиту та пропозиції між підприємствами-партнерами на міжнародних ринках, оцінювання рівня узгодженості системи стратегічних цілей, оцінювання готовності та наслідків реалізації стратегічних заходів.

Практичне значення отриманих результатів. Практична цінність отриманих результатів полягає в тому, що розроблені теоретичні та методологічні положення

доведено до рівня методичних підходів та практичних рекомендацій, використання яких сприятиме удосконаленню процесу формування системи стратегій підприємства в умовах глобальних економічних змін. Впровадження запропонованих у дисертаційній роботі рекомендацій щодо розробки методичного забезпечення та управлінської інструментарію системи стратегій дозволить значно покращити якість стратегічного управління розвитком підприємств, розробити інформаційно-аналітичне та організаційне забезпечення для підтримки ухвалення стратегічних рішень, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, забезпеченню його стійкості на ринку та узгодженню стратегічних цілей з внутрішніми та зовнішніми факторами середовища. Розроблені методичні рекомендації можуть бути використані у підготовці керівництва підприємства до різних сценаріїв розвитку та впровадження інновацій. До результатів, що знайшли найбільше практичне значення, належать: методичне забезпечення аналізу передумов і чинників формування стратегії підприємства; методичний підхід до формування інформаційно-аналітичного забезпечення розробки та реалізації системи стратегій підприємства; науково-методичний підхід до формування організаційного забезпечення реалізації системи стратегій підприємства в контексті їхньої реалізації у процесах міжнародної інтеграції та кооперації; організаційний інструментарій реалізації системи стратегій підприємства; методичне забезпечення щодо використання світового досвіду з розробки та реалізації стратегії глобального ланцюга доданої вартості та застосування організаційних способів та форм-шаблонів ведення бізнесу; концептуальні положення соціалізації бізнесу, підґрунтям яких є необхідність урахування та дотримання вимог стейкхолдерів у ході оцінювання готовності та наслідків реалізації стратегічних заходів; технологія оцінювання рівнів управлінських знань і компетентності управлінського персоналу та членів наглядової ради. Тобто запропоновані в дисертації методичні підходи становлять практичний інтерес для міжнародних та вітчизняних підприємств, які впроваджено в практичну діяльність ТОВ «Спецвузавтоматика» (довідка № 17/08 від 17.08.2022 р.), ТОВ «Петрометал Україна» (довідка № 15/08-1 від 15.08.2022 р.),

Громадської спілки «Всеукраїнська Аграрна Рада» (№ 460 від 16.08.2022 р.), ТОВ «БУДІВЕЛЬНИК» (довідка № 12/08-1 від 12.08.2022 р.), ТОВ «Зміїв-Транс» (довідка № 25/8 від 25.08.2022 р.), ТОВ «АПК Україна» (довідка № 49 від 15.08.2022 р.). Результати дослідження впроваджені в навчальний процес Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця під час викладання освітніх компонент «Міжнародний менеджмент», «Міжнародні стратегії», «Технологічний та інформаційний розвиток міжнародного бізнесу», «Управління безпекою розвитку соціально-економічних систем» у процесі підготовки фахівців за спеціальностями 073 «Менеджмент» та 292 «Міжнародні економічні відносини» (довідка № 22/86-01-80 від 22.08.2022 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є завершеною, самостійно виконаною кваліфікаційною науковою працею, у якій всі наукові положення, розробки, результати, висновки та рекомендації, одержані автором самостійно. Особистий внесок у роботах, опублікованих у співавторстві, подано у списку опублікованих праць.

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні положення, науково-методологічні та практичні результати дисертації оприлюднені автором на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях: «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця» (м. Харків, 2016 р.); «Сучасні проблеми моделювання соціально-економічних систем» (м. Харків, 2017 р.); «Сучасні проблеми моделювання соціально-економічних систем» (м. Харків, 2018 р.); «The formation of a modern competitive environment: integration and globalization» (Грінвіч, 2018 р.); «Сучасні проблеми моделювання соціально-економічних систем» (м. Харків, 2019 р.); «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця» (м. Харків, 2019 р.); «Проблеми формування та реалізації конкурентної політики» (м. Львів, 2019 р.); «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця» (м. Харків, 2020р.); «Сучасні проблеми моделювання соціально-економічних систем» (м. Харків, 2021 р.); «Science, theory and practice» (м. Токіо, 2021 р.); «Interaction of society and science: problems and prospects» (м. Лондон, 2021 р.); «Results of modern scientific research and development» (м. Мадрид, 2021 р.).

Публікації. Основні результати дослідження опубліковані у 35 наукових працях, серед яких: 1 одноосібна монографія; 5 статей у періодичних наукових виданнях, що індексуються в базах даних Scopus та Web of Science, одна з яких згідно з п. 2 НАКАЗУ Міністерства освіти і науки України № 1220 від 23.09.2019 р. «Про опублікування результатів дисертацій на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук» (зі змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства освіти і науки № 496 від 27.05.2022 р.) є науковою публікацією у виданні, віднесеному до другого квартилю (Q2) відповідно до класифікації SCImago Journal (<https://www.scimagojr.com/journalsearch.php?q=21100854712&tip=sid&clean=0>), та прирівнюється до трьох публікацій, отже зараховуються як 7 статей у періодичних наукових виданнях, що індексуються в базах даних Scopus та Web of Science; 13 статей у наукових фахових виданнях України; 2 статті у іноземних виданнях, які включено до міжнародних наукометричних баз, 12 публікації за матеріалами конференцій. Загальний обсяг публікацій – 34,51 ум. друк. арк., з них особисто автору належить 31,46 ум. друк. арк.

Структура й обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг становить 475 сторінках (19,79 авт. арк), містить 38 таблиць, з них 4 займають 4 повних сторінки та 36 рисунків, з них 2 займає 2 повних сторінки, список використаних джерел складається із 492 найменувань - на 47 сторінках, 8 додатків - на 61 сторінці. Основний текст роботи викладено на 338 сторінках (14,08 авт. арк.)

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Понятійно-категоріальний апарат формування системи стратегій підприємства

Сучасні підприємства функціонують в умовах жорсткої нестабільності, змін та трансформацій, адаптуючись до факторів зовнішнього середовища та кризових ситуацій, таких як повномасштабна війна та пандемія. У цей час також спостерігається інтенсивна інформатизація та цифровізація підприємств, де спостерігається високий рівень динамізму, структурних зрушень та загострення конкуренції. Це в першу чергу впливає на якість формування та реалізації обраних підприємством стратегій [1; 492].

У цих умовах кожне підприємство самостійно формує свою систему стратегій, враховуючи умови оточення, та розробляє стратегічний план дій з метою досягнення успіху. Потреба у формуванні такої системи стратегій виникає через нестабільність та високу турбулентність зовнішнього середовища, нестачу повної інформації про його стан і майбутні перспективи, що вимагає забезпечення конкурентних переваг і конкурентоспроможності підприємств [1; 492].

Система стратегій допомагає підприємству визначити оптимальний шлях розвитку і створити переваги, які є ключовими для його функціонування. Ця система також готує підприємство до змін в зовнішньому середовищі, забезпечує взаємозв'язок між ресурсами підприємства і змінами, що відбуваються, виявляє і вирішує проблеми, координує роботу різних структурних підрозділів і покращує контрольні механізми підприємства [1; 2 ; 492].

На сьогоднішній день не існує загальноприйнятого стандарту визначення поняття «стратегії» та його структури, що підтверджує складність, багатогранність і неоднозначність цього поняття. Розглянемо компоненти поняття «формування системи стратегій» більш детально і визначимо його основні складові і принципи.

Вперше термін «стратегія» виник у часи полководця Македонського та пов'язаний з військовими діями. Походить він від грецького слова «stratis», що означає «військо», та «аго» - «вести». Стратегія є детальним комплексним планом для забезпечення здійснення місії підприємства та досягнення його цілей [4; 5]. Термін «стратегія» вперше зустрічається у письмових джерелах Китаю, разом із заснуванням перших держав періоду 14 ст. до н.е. [1; 6 ; 492]. У кодексі японських самураїв є згадка про стратегію як процес підготовки та ведення бою [7].

У галузі економіки, професор Чандлер з Гарвардської школи бізнесу вперше використав термін «стратегія» для опису основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття плану дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей [8].

Стратегія, за визначенням Б. Карлоффа, є загальною моделлю дій, які потрібні для досягнення намічених цілей підприємства, що досягаються завдяки координації та оптимальному використанню ресурсів [9]. Д. Куїнн визначав стратегію як план, який сполучає ключові цілі підприємства, політику, дії в одне ціле [10]. К. Ендрюс описав стратегію як процес встановлення довгострокових цілей або формулювання ідеальної аналітичної мети [11]. І. Бланк визначав стратегію як процес встановлення довгострокових цілей підприємства та вибір оптимальних шляхів для їх досягнення [12]. Або, як пропонує Грант Р., стратегія є плануванням способів та засобів, за допомогою яких підприємство чи особа досягає поставлених цілей [13].

Згідно з Пилипенко А. А. [14], стратегія має включати три ключові елементи: основні цілі або завдання діяльності, найважливіші політики, які насамперед визначають напрями або обмеження поля діяльності, і послідовність основних дій або програми, що спрямовані на досягнення

поставлених цілей. У випадку інтегрованих підприємств ці компоненти можуть зазнавати певних змін і ускладнень у зв'язку з багаторівневим формуванням [14].

Так, Пригожин А. І. при розгляді загальноорганізаційних цілей підприємства, виділив три основних види цілей – цілі-завдання, цілі-орієнтації та цілі системи. Ці цілі не пов'язані між собою за критерієм ієрархічності. Цілі-завдання мають відображати зовнішнє призначення підприємства (місія зовні). Цілі-орієнтації відповідають загальним інтересам працівників, які могли бути реалізовані через підприємство (місія всередині). Цілі системи реалізують потребу структури в рівновазі, стабільності, цілісності, тобто цілі щодо забезпечення системності підприємства, яке характеризується насамперед структурою, сукупністю зв'язків між частинами системи. Цільова система підприємства може бути розглянута як системний конфігуратор, який складається з підсистем, що визначаються різними мовами опису. Можна уявити модель системи цілей стратегічного управління, яка потім перетвориться на модель структури, керуючись положеннями системного аналізу [15].

Діяльність підприємства має цілеспрямований характер і має кілька видів, тому цілей діяльності підприємства може бути кілька. Цілі підприємства можуть лежати в декількох площинах, перетинатися, причому точка (або лінія) перетину зазначених площин в загальному вигляді найбільшим чином відобразить місце знаходження сукупної (інтегральної) цілі організації. Під об'єктивною ціллю тут розуміється «суб'єктивний образ (абстрактна модель) неіснуючого, але бажаного стану середовища, яке вирішило б проблему, що виникла». Якщо тепер цей образ бажаного майбутнього спроектувати на середовище, що оточує досліджуваний об'єкт, то проекція буде сукупністю елементів середовища, використання властивостей які дозволяють досягати мети. Подібна проекція може бути розглянута як засіб досягнення поставленої мети шляхом організації системи, що складається з взаємопов'язаних елементів, яка ізольована від зовнішнього середовища та взаємодіє з ним як єдиною цілю.

Розмірковуючи аналогічним чином і виходячи з даних вище визначень, можна побудувати кілька підсистем, різними мовами опису, що характеризують ціль [1; 16; 17; 18 ; 492].

Представлена система цілей показує, що бачення, місія, об'єктивна ціль, стратегія підприємства характеризують одну й ту ж мету, розглядаючи її в різних площинах.

Таким чином, можна простежити взаємозв'язки основних цільових характеристик підприємства, що дозволяють зробити такі висновки:

стратегією є система досягнення цілей підприємства;

зміст стратегії підприємства створює відображення, проекцію бачення та об'єктивної цілі підприємства на саме підприємство та її зовнішнє середовище;

стратегічна орієнтація підприємства визначається його місією, яка спрямована на залучення зовнішніх та внутрішніх ресурсів, вплив на соціальну та структурну схему, а також забезпечення системних функцій підприємства;

стратегія знаходиться в одній площині з оперативним управлінням підприємства, яке складається з елементів зовнішнього середовища та довкілля, що є мало структурованими;

ціллю підприємства є система, що складається з підсистем, які знаходяться в різних площинах системи та пов'язані нею, бо через неї відбувається взаємозв'язок елементів всіх підсистем;

портфельний аналіз підприємства з формулюванням стратегій для кожної з бізнес-одиниць потребує суттєвого доопрацювання та адаптації з урахуванням специфіки функціонування та унікальності підприємства й найголовніше - постійної корекції відповідно до змін і внутрішнього, і зовнішнього середовища підприємства [19]. Отже, стратегія включає в себе процес утворення цілісного виробу і є механізмом координації між цілями та ресурсами, що призводить до її розгляду як засобу досягнення цілей підприємства.

В моделі стратегічного планування І. Ансофа використовуються конкретні цілі замість неявних цінностей, які має вище керівництво. Планування описується у вигляді блок-схеми, в якій детально описані фактори,

що враховуються при прийнятті рішень. Всі ці фактори взаємопов'язані та розставлені у визначеному порядку. Виходячи з розробленої схеми, процес стратегічного планування починається з визначення початкових цілей розвитку підприємства, що залежать від зовнішнього середовища, потім проводиться аналіз та оцінка ресурсного потенціалу підприємства та зовнішнього ділового навколишнього середовища [16; 17].

Хороша стратегія передбачає узгодженість цілей та інтерпретації на всі рівні підприємства. Стратегічні цілі підприємства є основою та відправною точкою для планування та прийняття рішень, і є основним критерієм для оцінки успішності діяльності підприємства [16;17; 19].

Деякі вчені описують стратегію як план дій або модель, що дозволяє досягти встановленої мети. У рамках комплексного підходу, стратегія є програмою функціонування підприємства у зовнішньому оточенні, способом взаємодії з конкурентами, реалізацією інтересів акціонерів, зміцнення конкурентних позицій підприємства і задоволенням потреб клієнтів [16;17; 19].

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі визначають стратегію як ретельний, структурований та повний план, спрямований на досягнення місії підприємства і його цілей [20].

Г. Мінцберг виявив, що стратегія є не лише планом, а й комплексом затвержених рішень і дій, що передбачають виконання затвержених рішень не в чіткому порядку, але виступають в якості вихідного орієнтиру. Було запропоновано дивитись на стратегію з п'яти різних поглядів - як план, поведінковий принцип, позицію, перспективу або прийом [1; 20, 21 ; 492].

Стратегія, що розроблена на більш низькому рівні, є складовою частиною стратегії, що розробляється на більш високому рівні. При цьому повинна виконуватися умова взаємозв'язку місії, цілей і стратегій на кожному рівні [22].

І. Ансоф визначає стратегію як «сукупність правил для прийняття управлінських рішень, за допомогою яких підприємство керує своєю діяльністю», та поділяє її на чотири основні групи [23]:

критерії оцінки поточних та майбутніх результатів функціонування підприємства разом з визначеними цілями та завданнями;

способи встановлення взаємин між підприємством та його зовнішнім середовищем, включаючи стратегію продуктів і ринків або бізнес-стратегію;

регламентація внутрішніх стосунків та процедур у підприємстві, включаючи організаційну концепцію;

методи, якими підприємство здійснює щоденну діяльність, включаючи основні операційні підходи.

К. Ендрюс визначає стратегію як «укорінений спосіб прийняття підприємством рішень, який визначає та розкриває її призначення, цілі та завдання; дозволяє виробити основну політику та плани для досягнення поставленої мети; позначає види бізнесу, якими підприємство могло б займатися, тип економічної та кадрової моделі, якою вона слід чи має намір наслідувати, та характер економічних та неекономічних благ, які вона має намір принести акціонерам, співробітникам, клієнтам та суспільству в цілому» [24].

М. Портер визначав, що суттєва частина стратегії полягає у правильному виборі, коли дві стратегічні позиції несумісні між собою. Інакше кажучи, хороша стратегія передбачає вміння визначити, що підприємству не варто робити [25, 26]. Отже, даний підхід визначає всеосяжний характер стратегій, що розкриває її призначення, напрямок розвитку, збалансованість діяльності в зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Дж. Джонсон і К. Скуле розглядають стратегію як план дій, що спрямований на довгостроковий успіх підприємства шляхом адаптації його ресурсів до змінюваного середовища, такого як ринки, споживачі та клієнти. Головна мета полягає в тому, щоб відповідати очікуванням власників, враховуючи їх долю в підприємстві [27].

У роботі Дж. фон Неймана стратегією називається «вичерпний план, який вказує, який вибір здійснюватиме гравець у кожній можливій ситуації» [28]. Відповідно до роботи Ф. Глюка, «стратегія - це чіткий, взаємопов'язаний план, створений для забезпечення досягнення цілей підприємства» [29].

А. Томпсон і А. Стрікланд розглядають стратегію як план дій, спрямований на задоволення потреб та досягнення поставлених цілей підприємства. Вони вважають, що стратегія полягає у комбінації запланованих дій та швидкості у прийнятті рішень, щоб адаптуватися до нових досягнень і нових умов у конкурентній боротьбі [30].

Існує визначення, що стратегія - це «довготривалий курс, розрахований на перспективу і що передбачає вирішення широкомасштабних завдань розвитку підприємства» [1; 492]. В. Л. Тамбовцев називає стратегією «експліцитну або імпліцитну домовленість між розпорядниками специфічних для підприємства ресурсів щодо напрямів та форм їх використання» [31]. Стратегія - це система співробітництва всіх ресурсів, спрямована на оптимальне досягнення місії підприємства та отримання стійких конкурентних переваг. Загалом, стратегія може бути визначена як узгоджений ряд заходів управління підприємством, спрямований на консолідацію його позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставленої мети [1; 2; 32, 33; 492].

Стратегія - це унікальна характеристика підприємства, яка відображає її сильні сторони через набір конкретних елементів. За словами М. Туленкова, стратегія - це норми, принципи, напрямки, сфери, методи і правила діяльності, які підприємство встановлює на тривалий термін, для забезпечення зростання і високої конкурентоспроможності, зміцнення позицій на ринку та здатності виживати в умовах конкуренції [33; 34].

За Г. Штайнером та Дж. Майнером, «стратегія – це встановлення місії підприємства, визначення її намірів та цілей, розроблення політики, програм та методів досягнення успіху» [35].

К. Омайє у своїй книзі «Мислення стратега» відмітив, що стратегія забезпечує визначення заходів, які націлені безпосередньо на розвиток сильних сторін підприємства по відношенню до конкурентів [36].

Стратегія включає в себе різноманітні дії, спрямовані на створення унікальної та цінної позиції підприємства на ринку. М. Портер зазначав, що

головна помилка, яку часто роблять стратеги, полягає в тому, що вони намагаються конкурувати з іншими підприємствами у тій же сфері. Намагання копіювати дії конкурентів призводить до стратегічних невдач. Ціль підприємства полягає не в тому, щоб стати кращими або зайняти перші позиції в галузі. Головною метою є стати унікальними, знайти власний унікальний пропозиційний принцип, щоб бути неповторним, і в якому конкурентам б не було шансів [37; 38].

Майкл Портер наголошує, що стратегія полягає не у простому переліку методів і дій, таких як цілі, візія, процес реструктуризації, об'єднання та поглинання, союзи та співпраця, технологічний розвиток, новаторство, аутсорсинг та навчання. Справжня стратегія полягає у створенні унікальної пропозиції цінності, унікальної системи створення цінності, яка відрізняється від конкурентів; чіткого визначення того, чим підприємство не буде займатися; узгоджених дій, які підсилюють одне одного; та постійного підтримання позиціонування [37; 38].

Отже, стратегія повинна бути унікальною, тобто єдиною у своєму роді, що підходить тільки для цього підприємства. Тобто стратегія піддається копіюванню з великими труднощами (великими витратами часу, коштів тощо). Це означає, що в її розробці враховані чинники, що є значимими саме цьому підприємству, і реалізація саме цієї стратегії забезпечить йому отримання стійких конкурентних переваг. Тому хочеться відмітити, що критерій унікальності повинен бути одним з основних в формуванні різних варіантів стратегій [37; 38].

Існує ряд моделей, що враховують при формуванні стратегії стадію життєвого циклу підприємства, наприклад, Н. Ліі, Г. Грінлі виділяють стратегії зростання, стабілізації і виживання, причому кожна зі стратегій має різні стратегічні альтернативи [39]. В. М. Лазаревим розроблені методичні основи вибору стратегічних напрямків розвитку, засновані на моделі життєвого циклу промислового підприємства, що включає цикли науково-технічного і організаційного розвитку.

Шершньова З. і Оборська С. стверджують, що сучасна економічна теорія побудована на двох основних концепціях стратегії: філософській і організаційно-управлінській [40; 41]. Філософська концепція стратегії бізнесу полягає в уявленні про те, яким чином підприємство повинно розвиватися та спрямована на зв'язок між можливостями підприємства та зовнішнім середовищем. Стратегія розглядається як філософське вчення, що підприємство повинно використовувати у своєму стратегічному плануванні. За цим підходом стратегія охоплює такі аспекти:

- спрямованість на постійний розвиток і перевищення наявних досягнень;
- усвідомлення майбутнього;

- когнітивні завдання, що потребують спеціальної підготовки, навичок і процесів мислення;

- створення цінностей, які сприяють досягненню найкращих результатів і активізації діяльності всього персоналу;

- логічний шаблон поведінки, який може бути свідомим або несвідомим на рівні підприємства [41].

Організаційно-управлінський підхід до концепції «стратегії» визначає її як сукупність конкурентних дій, заходів і методів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства в довгостроковій перспективі. Ця стратегія, також відома як «конкурентна стратегія», враховує умови зовнішнього середовища та внутрішні ресурси підприємства [41].

Отже, стратегія є складним та багатограним поняттям і може мати різний вигляд залежно від контексту, в якому воно використовується. Вона використовується для досягнення поставлених цілей і задоволення потреб, може включати в себе різні елементи, такі як планування, координація, прийняття рішень та контроль. Високоякісна стратегія є ключовим фактором успіху в будь-якому сфері діяльності, вона допомагає підвищити ефективність, забезпечити стійкий розвиток підприємства.

Часто стратегію розглядають як набір. Стратегія – це набір дій, які роблять менеджери задля досягнення, максимально ефективним чином, поставлених підприємством цілей.

Стратегія – це набір правил, згідно з якими дії повинні залежати від обставин, включаючи природні події та дії інших людей.

Враховуючи різноманітні аспекти діяльності підприємства, важливо визначити існування специфічного набору взаємопов'язаних стратегій, що утворюють так званий «стратегічний набір».

Стратегічний набір представляє собою асортимент стратегічних орієнтирів, які відображають специфіку функціонування та розвитку підприємства протягом конкретного періоду. Він також відображає амбіції підприємства щодо його позиціонування та ролі в зовнішньому середовищі [42].

Чітко сформований стратегічний набір відображає поточний рівень розвитку, характеристики та умови подальшого руху підприємства, враховуючи обрані стратегії. Обґрунтований стратегічний набір є відповідним для даного підприємства і може бути досягнутий шляхом використання наявного потенціалу та зусиль, що спрямовані на його перетворення, з метою забезпечення конкурентоспроможного рівня у довгостроковій перспективі. Стратегічний набір є необхідним для заповнення прогалин в стратегії підприємства та забезпечення його саморозвитку. Побудова стратегічного набору є процесом, що відбувається на всіх рівнях управління. Його ефективність залежить від участі фахівців зі відповідних підрозділів, які розвиваються за обраними стратегіями. Це дозволяє забезпечити добру координацію різноманітних стратегій стратегічного набору та виконання дій, необхідних для реалізації набору стратегій.

Кожне підприємство має унікальний стратегічний набір, оскільки воно пристосовується до зовнішнього середовища та впливає на його формування по-своєму. Таким чином, неможливо мати два однакових підприємства з аналогічними стратегіями. Досвід показує, що застосування лише однієї стратегії рідко показує позитивний ефект, набагато краще одночасно використовувати кілька. По-перше, є можливість вибору найкращої стратегії.

Це стосується більше трейдингової торгівлі, коли трейдер використовує лише одну стратегію, його кругозір звужується до єдиної методики. Використовуючи 5-10 стратегій, він може порівняти їхню прибутковість і вибрати найбільш прибуткову. По-друге, можливість диверсифікувати. Застосування кількох стратегій паралельно дозволяє «згладити кути» і домогтися, щоб середня доходність портфеля стратегій була приблизно однаковою протягом усієї торгівлі. Порівняльна характеристика визначень «портфель стратегій», «стратегічний набір» та «система стратегій» представлена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна таблиця визначень «портфель стратегій», «стратегічний набір» та «система стратегій»

	Портфель стратегій	Стратегічний набір	Система стратегій
Визначення	Набір інструментів та методів, що дозволяє використовувати одночасно декілька стратегій. Включає корпоративний, діловий, функціональний рівні	Набір стратегій різного типу, які формуються та розробляються підприємством на певний період часу з урахуванням специфіки функціонування та розвитку цього підприємства для досягнення поставленої мети	Інтегрований комплекс стратегій та цілей, який забезпечує збалансований та узгоджений набір методів для досягнення мети підприємства шляхом відображення бачення, місії та цінностей, орієнтованих на стратегічні довгострокові цілі розвитку на глобальному, міжнародному, регіональному та корпоративному рівнях
Сутність	Планово-управлінські рішення щодо перерозподілу корпоративних ресурсів між структурними підрозділами підприємства для обґрунтування вигідних сегментів ринку та потенційних можливостей для кожної господарської одиниці	Орієнтир значних показників та особливостей окремих (конкретних) підприємств, фірм, підприємств, він «описує» ті особливості та специфіку підприємства, які є значущими лише для неї та її діяльності	Управлінський процес, через ухвалення управлінських рішень, сприяє формуванню системи бачення, місії, цінностей та цілей, а також використанню відповідного інструментарію
Рівень	Корпоративний, діловий, функціональний	Загальнокорпоративний; загально конкурентний за окремими бізнес-напрямами; функціональний, ресурсний	Зовнішній - глобальний, міжнародний, регіональний, внутрішній - корпоративний, діловий, функціональний

Продовження таблиці 1.1

	Портфель стратегій	Стратегічний набір	Система стратегій
Вид діяльності	Стосується певного виду діяльності з освоєння нових ринків збуту, збільшення ринкової частки, розширення сфери послуг (напр. маркетингової, інвестиційної)	Здійснення стратегічної діяльності підприємства полягає в усуненні прогалин у розвитку та створенні умов для його самостійного просування	Стосується всіх видів діяльності підприємства
Критерії	Привабливість ринкових сегментів та потенційних можливостей кожної господарської одиниці	Адаптивності, надійності, гнучкості, динамічності, цілеспрямованості	Цілісності, узгодженості, збалансованості, взаємодоповненості, результативності
Підхід	Цільовий	Процесний, поведінковий Когнітивний	Системний, процесний, інституціональний, поведінковий Когнітивний
Методи	Матричний метод, матриця БКГ, портфельний аналіз, 5 сил конкуренції	Метод «4x4», матриця Ансофа, аналіз 4 кутів, матриця БКГ, SWOT-аналіз, PEST-аналіз	Стратегічний аналіз, OKR (Objectives & Key Results), збалансована система показників (Balanced Score Card), KPI (Key Performance Indicators), OGSM (Objectives, Goals, Strategies, Measures), Hoshin Kanri, модель 7S, Spotify Rhythm, аналіз ланцюжка створення вартості
Переваги	Визначення найбільш вигідних для підприємства шляхів розвитку, з урахуванням фінансових обмежень, прийнятих політик та правил; Скорочення витрати ресурсів підприємства на непотрібні проекти; Підвищення ефективності використання ресурсів на існуючих проектах.	Враховує умови та особливості функціонування підприємства, розвиває можливості для майбутнього розвитку відповідно до обраних стратегій та забезпечує досягнення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі, дотримуючись прийнятного рівня ризику, що передбачений у стратегіях.	Повномасштабне використання своєчасних та дієвих методів, способів, технік стратегічного управління розвитком підприємства, використовуючи інструменти та можливості цифровізації, інформатизації, інноватизації, що створюють умови входження підприємств в світогосподарські зв'язки глобалізованої системи

Отже, портфель стратегій – це специфічна ієрархічна структура стратегій, що включає планово-управлінські рішення щодо перерозподілу корпоративних ресурсів між структурними підрозділами підприємства для обґрунтування

вигідних сегментів ринку та потенційних можливостей для кожної господарської одиниці, складається з трьох рівнів: корпоративний рівень, діловий рівень, функціональний рівень. На корпоративному рівні портфель стратегій визначає загальну стратегію підприємства, що включає основні цілі, напрямки розвитку, розподіл ресурсів та управління ризиками. На діловому рівні - враховує різні бізнес-одиниці або підрозділи підприємства. На функціональному рівні портфель стратегій визначає, які ресурси підприємство має приділяти кожній функціональній області (наприклад, маркетинг, фінанси, виробництво) з метою забезпечення оптимального використання ресурсів та досягнення поставлених цілей. Ця ієрархічна структура стратегій дійсно допомагає керувати ресурсами та визначати напрямки розвитку для кожного рівня підприємства. Кожен рівень управління має свої відповідальності та функції, які сприяють досягненню загальних стратегічних цілей підприємства.

В основі розробки портфельних стратегій використовується цільовий підхід, що включає єдність складових блоків: наукові розробки – виробництво – реалізація – сервісне обслуговування. Головне в портфельних стратегіях – цільова орієнтація на ринковий попит та комплексність планово-управлінських рішень щодо перспективного розвитку підприємства.

Розглядаючи класичні концепції менеджменту, стратегію можна визначити як основну довгострокову ціль, узагальнюючу модель дій та процес визначення довгострокових цілей. Також вона передбачає формування системи довгострокових цілей, комплексний план та систему досягнення цілей, а також комплекс рішень і дій. Важливу роль грає набір правил та спосіб прийняття рішень, напрям і масштаб дій, а також унікальна пропозиція цінності та ієрархія залежно від цілей. Стратегія також включає сконструйовану систему взаємопов'язаних частин. У сучасних уявленнях про стратегію увага приділяється таким особливостям, як тривалість застосування, унікальність, інструмент реагування на непередбачувані події в умовах конкуренції та активної взаємодії з зовнішнім середовищем. Отже, основними рисами стратегії є постійна орієнтація на розвиток, бажання зрозуміти майбутнє, спрямування на

досягнення найкращих результатів, активізація діяльності всередині системи та поява певного стилю поведінки, який може бути свідомим або безсвідомим. Оскільки стратегія є довгостроковою, вона потребує постійного корегування та змін у контексті змінюючогося середовища [20, 21].

Серед класичних поглядів на стратегію, в менеджменті існують різні напрями, які розділяють загальні базові принципи наведені вище, але, по-іншому розставляють дослідні акценти, виділяючи ті чи інші методологічні пріоритети. Такі напрями називаються науковими школами, у роботі Г. Мінцберга, Б. Олстренда та Дж. Лемпела [20; 21] було виділено десять наукових шкіл, що представлені в табл. 1. Ці школи, у свою чергу, поділяються на три групи. Перша група (1-3 школи) мають рекомендаційний характер – їх прихильники описують, як повинні формуватися стратегії. Наступні група (4-6 школи) розглядають специфічні аспекти процесу формування стратегії. Їх послідовники роблять акцент на дослідженні реальних процесів розробки стратегій. Третя група (7-10 школи) намагаються подолати невизначеності, пов'язані з поведінкою індивіда, і проаналізувати процес стратегічного управління з таких позицій: покроковий розвиток і самонавчання підприємства, процес узгодження дій між підприємством та зовнішнім середовищем, або конфліктуючими групами всередині підприємства, залежність стратегії від культури підприємства і необхідність колективного прийняття стратегії, визначення стратегії як реакції на зміну зовнішнього середовища [20].

Роль шкіл Мінцберга у формуванні системи стратегій підприємства полягає в тому, що це концептуальний підхід до розуміння процесу стратегічного управління та розробки стратегій. Школи Мінцберга розрізняються за підходами до розуміння стратегії, але всі вони мають загальну мету: допомогти підприємству управляти своїми стратегіями більш ефективно. Кожна школа зосереджується на різних аспектах стратегічного управління, що дає можливість підприємству глибше зрозуміти свої сильні, слабкі сторони та можливості. Комбінація різних шкіл може допомогти підприємству отримати систему стратегій, що враховує різні аспекти діяльності підприємства. У таблиці 1.2 наведено формування стратегії за шкалами Г. Мінцберга.

Таблиця 1.2

Формування стратегії за школами Г. Мінцберга [21]

	Представники, рік публікації основних положень	Назва школи	Характер не слово	Перевага у виборі стратегії	Особливості стратегії	Зміст стратегії	Процес керівництва	Типи підприємств	Підхід	Керівник
1	Ф. Селзник (1957) [43] А. Чандлер (1962) [44] К. Ендрюс (1965) [24]	Дизайну	Відповідність	Образ	Потреба в новому курсі	процес осмислення	Домінування, оцінювання	Відпрацьований процес	Когнітивний	Керівник
2	І. Ансоф (1965) [23]	Планування	Формалізація	План	Стабільність внутрішнього і зовнішнього середовища	формальний процес	чутливе сприймання процесів	досконало відпрацьований процес	Процесний, системний	Плановики
3	Д. Шендел, К. Хаттен (1970ті) [45] М.Портер (1985) [25]	Позиціонування	Аналіз	Позиція	Вибір однієї з типових стратегій	аналітичний процес	чутливе сприймання аналізу	відпрацьований процес	Поведінковий	Аналітики
4	Й. Шумпетер (1950) [46] А. Коул (1959) [21]	Підприємництва	Передбачення	Перспектива	Бачення образу майбутнього	процес передбачення	Інтуїтивний	Проста форма підприємництва	Економічна динаміка науково-технічного розвитку	Лідер
5	Г. Саймон (1957) [47] Дж. Марч, (1958) [48]	Когнітивна	Фрейми	Мислення	Стратегія як пізнання	ментальний процес	Пасивно творчий	Будь-який	Когнітивний	Розум
6	Ч. Линдбл (1969) [21] К.Вейк (1969) [49] Дж. Куїн (1980) [10] К. Прахалад и Г. Хемел (поч.1990-х рр.) [50]	Навчання	Навчання	Поведінка	Немає чіткої стратегії	Розвиток	Чутливий до навчання	Спеціально створена, професійна організація	Системний, компетентнісний	Той, хто краще вчиться
7	Г. Алісон (1971) [51] Дж. Пфеффер та Г. Салансік (1978) [52] Г. Естлі (1984) [21]	Влади	Оволодіння	Дія, намір, прийом	Стратегія це маневр, а не перспектива	ведення переговорів	Слабкий, точно не встановлений	Закрите підприємство, мережа	Інституціональний, поведінковий	Наділені владою
8	Е. Ренман и Р. Норманн (в кін. 1960х р.) [21]	Корпоративної культури	Об'єднання	Традиції	Збереження традицій	колективний процес	Символічний	Місіонерська закостеніла бюрократія	Інституціональний, поведінковий	Колектив
9	М.Ханнан и Дж. Фріман (1977), [53] Д.Пью ті ін. (в кінці 1980-х рр.) [21]	Зовнішнього середовища	Подолання	Реакція	Стратегії визначається зовнішнім середовищем	реактивний процес	Безсиле	Підкорюється зовнішньому середовищу	Життєвого циклу, динамічний	Середовище
10	А. Чандлер (1962) [44] Г. Мінцберг [20] Д. Міллер [21] (в кінці 1970-х гг.) Р. Майлс, К. Сноу (1978) [54]	Конфігурації	Трансформація	Системність	Стратегія - це процес трансформації	процес трансформації	Провідник змін	Будь-який	Процесний	Всі варіанти

Згідно з парадигмою позиціонування, яку розробив М. Портер (*Porter*), процес формування стратегії полягає в аналізі та виборі конкретної генеричної позиції на основі аналітичних розрахунків. Основну роль в цьому процесі відіграють аналітики, які офіційно презентують результати своїх розрахунків керівникам, що приймають рішення. В результаті цього процесу підприємство отримує готову до виконання стратегію [25; 26].

«Школа корпоративної культури від *Rehman, Normann* та *Pettigrew* підкреслює, що процес формування стратегії на підприємстві є соціальною взаємодією, яка базується на загальних переконаннях та розумінні учасників. Ця концепція вважає, що управління має бути одночасно сталим і гнучким в напрямку досягнення результатів, зберігаючи стабільність підприємства». Культура підприємства, на думку представників цієї школи, є міцною та стійкою, вона підкреслює значення традицій та однозначності, розглядаючи зміни як складні, що, в свою чергу, можуть сприяти застою. Крім того, особливістю цієї школи є рівняння стратегічної переваги з організаційною унікальністю [21; 55].

Згідно з позицією представників «школи навчання» (*Lindblom, Cyert, Weick, Quinn, Prahalad, Hamel*), реальна стратегія складається з різних «підсистем», таких як диверсифікація, реорганізація, зовнішні зв'язки тощо. Таким чином, формування стратегії означає розвиток або підтримання у свідомості вищого керівництва послідовної схеми дій, яка узгоджується з прийнятими рішеннями в кожній з підсистем. Зазначена позиція передбачає постійне стимулювання такого стратегічного бачення, яке постійно змінюється і удосконалюється. Таким чином, стратегічний процес протягом часу розглядається як тривалий і пульсуючий, де ефективні менеджери заохочують розуміння, ідентифікацію та інтеграцію окремих частин стратегії ще до її викристалізації. Це сприяє поступовому розвитку та психологічному забезпеченню розвитку стратегії, що вказує на гнучку реалізацію. Таким чином, постійна інтеграція одночасно протікаючих інкрементальних процесів формування стратегії та її здійснення є основою ефективного стратегічного управління [10, 49, 50; 56; 57].

Прибічники «школи зовнішнього середовища», такі як *Hannan, Freeman і Pugh*, вважають, що стратегічне планування виникає від реакції на зовнішні впливи, а не внутрішні фактори, і спрямоване на аналіз тиску ззовні, що впливає на підприємство. Ця концепція сприяє балансуванню уявлень про стратегічне планування, розглядаючи зовнішнє середовище як ключовий елемент у процесі стратегічного управління разом з керівництвом та внутрішніми факторами підприємства. Ця школа базується на принципах ситуаційної теорії, яка аналізує можливі реакції підприємства на зовнішні впливи, зокрема структурні та стратегічні фактори, такі як стабільність, складність, ринкові можливості та загрози [1, 53; 58; 492].

Представники «школи змін» (*Chandler, Mintzberg, Miller, Miles, Snow*) мають на меті синтезувати всі аспекти формування стратегій, які є характерними для зазначених шкіл. Це включає процес формування стратегії, зміст стратегії, організаційну структуру та зовнішнє середовище, розглядані як окремі компоненти життєвого циклу та організаційні стадії, такі як стадії зростання або зрілості. «Школа змін» розглядає стійкі організаційні та зовнішньоконтекстуальні структури як конфігурації, а процес формування стратегії як трансформацію [20, 44, 54].

Стратегія в дослідженому контексті співвідноситься із стабільністю та впровадженням змін. Вона виявляється як у попередньо розробленому плані дій або у спонтанній схемі, що відтворюється для встановлення певних моделей поведінки. Концепція «школи змін» визначає послідовну реалізацію стратегії всередині стійких станів, які можуть бути порушені драматичними переходами у нові стани. Досягнення стійкого стану передбачає існування стійкої схеми поведінки, що веде до формування стратегії як «збовтування» наявних схем. Це надає можливість підприємству швидше переходити в новий стан, уникнувши, так би мовити, виходу за межі будь-якого стану. В контексті цієї моделі стратегія представляє собою інструмент, який дозволяє підприємству адаптуватися до змін, забезпечуючи стійкість у виконанні планів і водночас гнучкість у переході до нових станів [20].

У дослідженні було зосереджено увагу на трьох з перелічених шкіл, які стануть базисними в формуванні системи стратегій підприємства – це «школа корпоративної культури», «школа знань» та «школа змін».

Основними принципами відбору даних для шкіл є критерії, що сприяють ефективному створенню стратегій підприємства у умовах невизначеності зовнішнього середовища, а саме [1; 20; 55; 492]:

здатність організаційної структури до самостійної та направленої на досягнення цілей діяльності в умовах швидко змінюючогося середовища за рахунок акумулювання, узагальнення та використання накопиченого досвіду;

інформаційна прозорість в організаційній структурі сприяє формуванню серед співробітників загальних цінностей, розділених потреб і поглядів на майбутнє підприємства;

пізнавальна мотивація й сприятливий до самонавчання й розвитку клімат творчого потенціалу у колективі;

підтримка колективних навчальних процесів є суттєвим передумовою для подальшого співробітництва та розвитку.

Стратегія розглядається як довгострокова мета і філософія розвитку бізнесу. Т. Пауел [59] наголошує, що сучасна філософія стратегії включає впровадження конкретних практичних інструментів, таких як прийняття найкращих досліджень і вивчення найкращих практик. Цей підхід сприяє практичному втіленню стратегічних концепцій і забезпечує їх ефективність. Сам процес формування стратегії є складним і базується на зборі інформації про характеристики бізнесу і умови його функціонування.

Визначаючи корпоративну стратегію, В. Данніков стверджує, що це загальна стратегія групи підприємств, яка описує взаємозв'язок між всіма компонентами системи (дочірніми підприємствами) і відображає особливості, що характеризують групу підприємств як єдине ціле. Завдяки корпоративній стратегії, окремі підприємства, які мають різні види бізнесу, утворюють єдиний організаційний комплекс [60].

Успішна стратегія підприємства полягає не тільки у простому поєднанні окремих будівельних блоків, а в уважно розробленій системі взаємодіючих компонентів. В рамках цієї корпоративної стратегії всі елементи, такі як ресурси, бізнес-одиниці та організація, гармонійно взаємодіють між собою.

Розглянемо окремо поняття система та його основні принципи.

Система (від грецьк. складене з елементів, об'єднане) – загальнонаукове поняття, що означає особливе бачення речей як сукупності елементів, об'єднаних закономірними стійкими зв'язками (структурою) і які характеризуються доцільністю функціонування як підсистем [61; 62].

Система – це сукупність елементів, які взаємодіють між собою та утворюють цілісність, об'єднані інтегративними властивостями, що забезпечують її функціонування і розвиток.

В онтологічному сенсі поняття системи виражає впорядкованість та цілісність буття, у гносеологічному – виражає цілісність, повноту, виведення знання [61; 62]. Система як окремий вид реальності знаходиться у постійному русі, в ній відбувається різноманіття змін. Але необхідно відзначити, що завжди є зміна, яка характеризує систему як обмежену матеріальну єдність і виражається в певній формі руху. Головною характеристикою системи є те, що вона не є самоорганізованою, її хтось формує та змінює. Важливою властивістю системи є наявність поведінки – дії, змін, функціонування. Вважається, що поведінка системи пов'язана із навколишнім середовищем, тобто з іншими системами з якими вона входить у контакт чи входить у певні взаємовідносини.

Подання будь-якого об'єкта як системи здійснюється за такими основними принципами: обмеженість, цілісність, структурність, взаємозалежність від середовища, ієрархічність, єдність, комплексність, побудова безлічі різних моделей, індивідуальність, взаємодія [63, 64, 70; 71; 72; 73; 74; 75; 76; 77; 78].

Основними характеристиками системи можна вважати: орієнтація на досягнення цілей, креативність, комплексність, взаємозв'язок, динамізм,

наявність контролюючого механізму, різноманітність, частка соціально-економічної системи [65, 66, 67, 68, 69, 73; 79; 80; 81; 82; 83; 84].

В основі системного аналізу лежить конструктивний підхід, який полягає в тому що, по заданій функції конструюється відповідна структура. Виділення і побудова системи здійснюється як постановка цілей, котру має забезпечувати система [74, 75, 76]. Ціль представляє собою стан, до котрого направлена тенденція руху об'єкта. Ціль зазвичай виникає із проблемної ситуації, котра не може бути вирішена наявними засобами. І система виступає засобом вирішення проблеми [75, 78]. Система представляє собою остаточний набір функціональних елементів та відповідних взаємозв'язків, які були виокремлені з оточуючого середовища з метою досягнення визначеної мети протягом визначеного часового інтервалу.

Автор розглядає стратегію як базове поняття, що відповідає сукупності бачення, місії, цінностей, цілей та способів їх досягнення. Систему стратегій розглядається як збалансований та взаємодоповнювальний комплект шляхів досягнення цілей, що ґрунтується на відповідності баченню, місії, цінностям та стратегічних цілях розвитку підприємства. На рис 1.1. представлено ключові конструкти понятійно-категоріального апарату «формування системи стратегій підприємства» [2; 75; 83].

Збалансований інструментарій – це набір інструментів, який доповнює один одного в різних аспектах роботи. Це може означати, що збалансований інструментарій надає можливість працювати з різними типами завдань або задач, але всі вони підтримують один одного та дають можливість ефективно вирішувати проблеми. Взаємодоповнювальний інструментарій – це набір інструментів, які використовуються для того ж самого типу роботи або задач, але кожен інструмент доповнює функціональність інших. Це може означати, що кожен інструмент спеціалізується на певному аспекті роботи, що призводить до загальної підвищеної ефективності та продуктивності.

Збалансований та взаємодоповнювальний інструментарій формування системи стратегій підприємства – це сукупність способів методів для виміру ефективності процесів на підприємстві в контексті досягнення цілей; комплекс

методів та інструментів, що використовуються для формування та ведення балансової системи показників ефективності на підприємстві. Ця система показників використовується для оцінювання успішності виконання підприємством стратегії та досягнення його цілей. Інструментарій включає в себе ряд методик та моделей, зокрема, «стратегічні карти», «систему збалансованих показників», а також інші методи, які використовуються для вимірювання ефективності та оцінки досягнень підприємства у контексті стратегії. Збалансований інструментарій формування системи стратегій підприємства містить в собі систему показників, які повинні бути збалансовані між фінансовими і іншими не фінансовими метриками, які дають можливість розуміти ефективність і досягнення стратегічних цілей підприємства. На практиці, система керування стратегіями зазвичай включає інструментарій, такий як стратегічні карти, аналіз SWOT, аналітика конкурентоспроможності, бенчмаркінг і інші.

Формування системи стратегій підприємства представлено на рис.1.1.



Рис. 1.1. Формування системи стратегій підприємства

Формування системи стратегій підприємства – це процес, який включає кілька етапів, кожен з яких грає важливу роль у формуванні ефективної стратегії для підприємства:

на етапі ініціалізації здійснюється відбір потенційних груп зацікавлених сторін та вивчення їх потреб, а також вивчення ринку та конкурентів, щоб визначити можливості та проблеми, які стоять перед підприємством;

на етапі аналізу здійснюється докладний аналіз всіх аспектів підприємства, включаючи потреби клієнтів, конкурентів, ресурси, фінансові засоби. Аналіз допомагає виявити сильні і слабкі сторони підприємства та визначити можливі напрямки його розвитку;

на етапі планування розробляються конкретні цілі та завдання. Цілі мають бути реалістичними та досяжними. Залежно від потреб підприємства, можуть використовуватись різні підходи до планування, такі як SWOT-аналіз, визначення місії, визначення цінностей тощо;

на етапі реалізації стратегія реалізується через відповідні дії та заходи, проведенням різноманітних проектів, розробкою нових товарів та послуг, тощо. Важливо забезпечити ефективну комунікацію та координацію між різними структурними підрозділами підприємства;

на етапі контролю проводиться моніторинг та оцінка ефективності стратегії. При необхідності можуть вноситись коригування, щоб забезпечити відповідність стратегії ринковому середовищу, що змінюється або умовам внутрішніх процесів підприємства.

Отже, було вдосконалено термінологічний апарат для формування системи стратегій підприємства, який можна розглядати як управлінський процес, що через ухвалення управлінських рішень створює систему уявлень, цінностей, цілей та засобів їх досягнення за принципами цілісності, узгодженості, збалансованості, взаємодоповненості, результативності, що дозволило розробити класифікацію стратегій за рівнями (глобальний та міжнародний у конкурентному контексті; корпоративний, функціональний, операційний), що дозволило уточнити визначення ключових понять

«стратегічні цілі», «стратегічні альтернативи», «стратегічні рішення», «стратегічний вибір», «стратегічний інструментарій», що розкривають сутність поняття «система стратегій» з урахуванням взаємопов'язаності системного, процесного, інституціонального, поведінкового та когнітивного підходів (рис. 1.2.).



Рис. 1.2. Понятійно-категоріальний апарат «формування системи стратегій підприємства» [2, 75, 83]

Розроблений понятійно-категоріальний апарат формування системи стратегій підприємства сприяє яснішому розумінню процесу управління та формуванню стратегій. Він вказує на важливість встановлення взаємозв'язку між стратегічними управлінськими рішеннями та узгодженням бачення, цінностей, цілей та засобів досягнення цих цілей. Це забезпечує більш повне розуміння інтеграції стратегічного управління в організаційні процеси. Вдосконалений понятійно-категоріальний апарат формування системи стратегій підприємства дозволяє розглядати управлінський процес як основний механізм формування стратегічної системи підприємства. Процес управління, заснований на прийнятті управлінських рішень, не тільки формує систему бачення, цінностей, цілей та інструментарій досягнення, але і визначає ключові поняття, які є основою для розуміння самої ідеї «системи стратегій».

У контексті даного апарату, поняття «стратегічні рішення» стає більш конкретним і відображає роль рішень, які приймаються на різних рівнях підприємства для досягнення стратегічних цілей. «Стратегічні цілі» визначають напрямки розвитку підприємства, а «стратегічні альтернативи» відображають набір можливих варіантів вибору для досягнення цих цілей. «Стратегічний вибір» включає в себе процес обрання певного варіанту з набору стратегічних альтернатив, а «стратегічний інструментарій» представляє собою набір методів і засобів, які використовуються для реалізації обраної стратегії.

Понятійно-категоріальний апарат враховує взаємопов'язаність системного, процесного, інституціонального, поведінкового та когнітивного підходів, що допомагає уточнити визначення ключових понять та розкрити сутність поняття «система стратегій». Виділені принципи цілісність, узгодженість, збалансованість, взаємодоповненість, результативність допомагають створити систему стратегій, яка є цілісною, гармонійною, адаптованою до потреб та реалій підприємства, що підвищує його ефективність та конкурентоспроможність.

Центральна сутність поняття «система стратегій» полягає у тому, що вона представляє собою інтегровану мережу взаємопов'язаних стратегічних

елементів, що спрямовані на досягнення загальних цілей підприємства. Перш за все, система стратегій ґрунтується на системному підході, що означає розгляд стратегій та їх компонентів як взаємопов'язаних елементів, що взаємодіють з оточенням підприємства та між собою. Цей підхід дозволяє розуміти, що стратегії не ізольовані, а взаємопов'язані та впливають одна на одну.

Формування системи стратегій є результатом управлінського процесу, що включає етапи формулювання, вибору і реалізації стратегій та адаптується відповідно до змін зовнішнього середовища. При формуванні системи стратегій враховується роль інституційних факторів, таких як корпоративна культура, місія, цінності, система бачення, структура управління, що впливають на формування і реалізацію стратегій, створюючи позитивний контекст для їх функціонування. В дисертаційній роботі процес формування системи стратегій підприємства базується на трьох складових: технологічній, інформаційній та соціальній [83].

Технологічна складова базується на застосуванні сучасних технологій для розробки та реалізації стратегій, забезпечує удосконалення і оптимізацію виробничих процесів, зниження витрат на виробництво, підвищення якості та ефективності продукції за допомогою використання інноваційних рішень, програмного забезпечення, інтелектуальних систем, аналізу даних, штучного інтелекту. Використання сучасних технологій дозволяє підвищувати ефективність стратегічних рішень, зменшувати час на їх розробку та впровадження, мінімізувати ризики.

Соціальна складова системи стратегій базується на дотриманні соціальних та екологічних стандартів поведінки бізнесу в соціумі, інтересах та потребах різних соціальних груп, процесах формування команди, підвищенні рівня кваліфікації та розвитку творчого потенціалу працівників, інтересах співробітників та інших зацікавлених сторін.

Інформаційна складова означає, що планування та реалізація стратегій повинна базуватися на точних та зрозумілих даних. Для цього необхідно мати доступ до потрібної інформації та здатність аналізувати її для прийняття обґрунтованих рішень. Цього можна досягти за допомогою використання

різних джерел інформації, включаючи зовнішні та внутрішні джерела, даних про ринок, світові тенденції та перспективи. Інформаційна складова системи стратегій сприяє ефективному збору та обробці інформації, створенню бази знань, розробці інформаційних систем для управління виробництвом та моніторингу належного функціонування підприємства.

Автор визначає формування системи стратегій як управлінський процес, що включає у себе ухвалення управлінських рішень для вироблення системи бачення, місії, цінностей та цілей, а також для розробки засобів досягнення цих цілей з урахуванням критеріїв цілісності, узгодженості, збалансованості, взаємодоповненості та результативності. Це дозволяє застосовувати системний підхід у визначенні ключових понять, таких як «стратегічні рішення», «стратегічні цілі», «стратегічні альтернативи», «стратегічний вибір», «стратегічний інструментарій» та «система стратегій» [75].

Система бачення, цінностей та цілей підприємства враховує різноманіття та потреби всіх зацікавлених сторін, включаючи працівників, споживачів, постачальників та громадськість, забезпечуючи рівні можливості, розуміння та доступ до ресурсів та переваг, якщо розглядати систему стратегій підприємства з точки зору інклюзивної економіки. З точки зору цифрової економіки, система бачення, цінностей та цілей формування системи стратегій підприємства відображає перехід до використання цифрових технологій та інновацій для покращення ефективності та якості послуг. Підприємство має можливість максимально використовувати потенціал цифрових рішень, таких як штучний інтелект, автоматизація процесів та аналітика даних для зростання та вдосконалення своїх операцій. З точки зору циркулярної економіки, система бачення, цінностей та цілей формування системи стратегій підприємства акцентує увагу на створенні стійкої та екологічно збалансованої бізнес-моделі. Підприємство максимально уникає відходів та максимізує ресурсну ефективність шляхом переробки та використанні відновлювальних матеріалів, проектуванні продуктів з огляду на встановлення механізмів для повторного використання та переробки послуг та продуктів. Отже, цінності та цілі системи

стратегій підприємства можуть включати створення соціальної та економічної цінності, збереження ресурсів та довкілля, забезпечення сталого зростання та розвитку, покращення якості життя та задоволення потреб зацікавлених сторін.

Система стратегій – це множина елементів, що знаходиться у взаємодії, відносинах, взаємозв'язках, завдяки чому складається цілісність. Термін «система стратегій» підприємства використовується для позначення цілісного набору стратегій, які взаємодіють між собою, щоб досягти загальної мети або бачення. В цілому, «сукупність» та «набір» можуть взаємозамінюватись, проте в даному контексті, термін «система» відноситься не тільки до упорядкованості, а і до взаємодії між її елементами, всередині якої має бути збалансований та взаємодоповнювальний інструментарій. Таким чином, відносно цього терміну, «сукупність» може не мати значення упорядкованості.

В теорії стратегічного управління, «система стратегій» підприємства - це підхід до формування та реалізації стратегії, який включає в себе ієрархію рівнів стратегій із поступовою специфікацією та деталізацією, а також їх взаємодію та системність. Система стратегій підприємства дає змогу складати комплексну стратегію, яка виконує певне завдання на кожному з рівнів і забезпечує розвиток провідних напрямків діяльності підприємства. Система стратегій підприємства - це комплексна система, що складається з різних стратегій, що спрямовані на досягнення мети і об'єктивів підприємства. Система стратегій підприємства розробляється з урахуванням конкретних умов та потреб ринку, а також можливостей самого підприємства.

Класифікація стратегій, що базується на системі стратегій підприємства, може бути дійсно новою та принести більше користі у міжнародному аспекті. Наприклад, в умовах глобалізації та конкуренції важливо не лише розробити стратегію, але й обрати правильний підхід до її реалізації, що відповідає місцевим та глобальним реаліям. Класифікація стратегій, яка враховує систему стратегій підприємства, дозволяє детальніше розглянути окремі напрямки діяльності та врахувати їх взаємозв'язок у контексті глобального ринку.

Формування стратегії, згідно з М. Портером, представляє собою «акт свідомого вибору різноманітного інструментарію, щоб забезпечити досягнення унікального поєднання ціннісних результатів» [25, 26].

Г. Б. Клейнер наводить два альтернативні погляди на стратегію підприємства як на систему: «стратегія розглядається як один із планових документів» або стратегія розглядається «як багатовимірною системою взаємозв'язків між складовими та рушійними силами стратегічного процесу та виробничої діяльності підприємства» [80, 81, 82].

В. О. Козловський підкреслює, що стратегії підприємства мають взаємно виключний характер, це «альтернативні способи досягнення поставленої мети» [1; 85; 492]. Це означає, що підприємства може бути розроблена не одна, а цілий набір стратегій, утворений альтернативними варіантами. Стратегії підприємства неоднорідні та нерівнозначні, вони утворюють певну ієрархію залежно від цілей, широти охоплення видів діяльності та кількості підрозділів підприємства.

Д. Стеченко, Ж. Жигалкевич, Н. Тимошенко стверджують, що ефективна стратегія - це упорядкований комплекс з п'яти складових (візія, цілі та завдання, ресурси, бізнес та організація), які у взаємодії утворюють конкурентну перевагу та створюють економічну цінність. Для досягнення максимального впливу кожен елемент повинен бути взаємозалежним та підтримувати всі інші елементи, працюючи у взаємодії [86].

Стратегія, за О. Гудзинським, представляє собою систему умисно розроблених внутрішніх заходів, спрямованих на оптимізацію роботи підприємства у відповідності до поточних та майбутніх умов зовнішнього середовища, що включає в себе організаційний розвиток [87].

У умовах пандемії та повномасштабної війни в Україні підприємці стоять перед необхідністю забезпечити стійкі результати відразу в кількох областях – соціальній, економічній, технологічній, безпековій, тож застосування системи стратегій в діяльності підприємства дозволить одночасно вирішувати кілька завдань, бо вона багатоаспектна.

Отже, було проведено аналіз та визначено поняття системи та його основні принципи. Також встановлено поняття стратегії, системи стратегій, процесу формування системи стратегій та сформульовано критерії, що використовуються для її створення. Було здійснено порівняльний аналіз системи стратегій, стратегічного портфелю та стратегічного набору. Дефініції поняття «формування системи стратегій підприємства» були узагальнені в морфологічному словнику. Встановлено, що процес формування системи стратегій підприємства полягає у керуванні, здійсненні управлінських рішень та формуванні системи поглядів, місії, цінностей та цілей, а також інструментарію для їх досягнення, враховуючи критерії цілісності, узгодженості, збалансованості, взаємодоповненості та результативності. Також визначено аспекти, пов'язані з процесом формування системи стратегій підприємства, такі як цілевизначення, культурний контекст, навчання, аналіз, конкуренція, зміни, управлінські рішення та вибір.

1.2. Концептуальні положення системної парадигми

Домінуючою парадигмою соціально-економічного розвитку початку XXI ст. є формування інформаційного суспільства та становлення цифрової економіки, заснованої на генеруванні знань, впровадженні інформаційно-комунікаційних технологій, створенні глобальної інформаційної мережі Інтернет та організації якісно нової електронної системи комунікації [492].

Сучасна парадигма стратегічного стала результатом еволюції класичної парадигми стратегічного управління. Вона розроблялась відповідно до змін у суспільному, економічному і технологічному середовищі, що відбувалися на протязі століть. Причин виникнення сучасної парадигми стратегічного управління декілька, до основних відносять глобалізацію, швидкі зміни технологій, розвиток знання як ресурсу, зміну сприйняття постачальників і покупців та методів управління в цілому.

Прискорення світових зв'язків і зростання конкуренції на міжнародному ринку створили потребу в нових підходах до стратегічного управління. Підприємства стикнулися зі складністю діяльності на глобальному рівні та потребують більш гнучкого та цілеспрямованого підходу до стратегічного управління. Прискорення технологічного розвитку ставило вимогу до підприємств бути готовими до швидкого впровадження нових технологій і створення переваги через їх використання. Це вимагало від стратегічного управління більшої спроможності адаптуватися до швидких змін і впроваджувати інновації. Отже, сучасна парадигма стратегічного управління з'явилася для відповіді на складність та нестабільність сучасного бізнес-середовища. Вона спрямована на пошук нових підходів до стратегічного управління, урахуваючи глобалізацію, швидкі зміни технологій, зміну ролі знань та взаємовідносин з постачальниками і клієнтами.

Досліджуючи зовнішнє середовище та динаміку його перетворень, було виявлено нові ключові поняття, які повністю характеризують його сучасний стан. Зокрема під час аналізу зовнішнього середовища, найбільш часто використовуваними у пошукових запитів у мережі Інтернет є поняття: глобалізація, інноваційні технології, Індустрія 4.0, дезінтеграція, цифрова трансформація, інновації, екологічність, пандемія, воєнний конфлікт, війна, Covid-19, корпоративна соціальна відповідальність, економіка знань, хмарні технології, цифровий HR, електроний документообіг, smartstaffing, Networking, автоматизована навчальна система, соціальні мережі, відділена робота, чат-боти, digital-навички, ланцюги доданої вартості, глобальні ланцюги поставок, Data Mining, Big Data тощо. Виділені поняття найбільш часто зустрічаються із запитом про зміни зовнішнього середовища.

У науковому середовищі ведуться активні дискусії щодо інтерпретації нової економіки, виявлення її сутності та змісту, розробки наукової термінології, комплексної характеристики сучасного етапу соціально-економічного розвитку. Інваріантними формами прояву інформаційної економіки, що тією чи іншою мірою зачіпають відносини відтворення, виступають [1, 88; 89, 90; 492]:

економіка послуг, також відома як сервісна економіка, передбачає різноманітний попит на споживання послуг;

економіка знань, відома також як когнітивна економіка, відображає зростаюче значення інформації, знань та інтелекту у процесі створення та споживання благ;

мережева економіка визначається як утворення відносин з споживачами на основі мережових зв'язків, зосереджений інформаційний маркетинг, виробництво та розподіл мережових благ;

інтернет-економіка, також відома як віртуальна економіка, є процесом віртуалізації споживання через мережу Інтернет та розвитком інформаційно-орієнтованих трансакцій;

креативна економіка сприяє розвитку творчої діяльності та поширенню креативності в сферах виробництва та споживчих практик;

ноосферна економіка характеризується зростанням глобального рівня споживання, збільшенням антропогенного та екологічного тиску на природу;

інноваційна економіка передбачає перехід від традиційного виробництва та споживання товарів та послуг до широкого впровадження інновацій.

Усі дані підходи відбивають різні сутнісні моменти і дають інтегральну характеристику нової економіки. Наголошують, що інформаційна економіка є глобальною за охопленням, різноманітною за формами прояву, мультикультурною за змістом [1, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100; 492] (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Етапи становлення сучасної парадигми стратегічного розвитку [101-104]

Подія, представники	Характеристика
Поява поняття «електронно-цифрова економіка» Д. Тапскотт [101; 102]	Основні принципи побудови електронно-мережевого суспільства: акцент на знаннях; використання цифрової форми для представлення об'єктів; економічна діяльність, що відбувається віртуально; складна мережева структура; взаємодія та інтеграція між різними мережами, кіберпростором; уникнення посередників; злиття технологій інформації; інноваційний характер; перетворення відносин між виробниками та споживачами; постійна зміна та динамічність; глобальний масштаб впливу; наявність суперечностей та протиріч

Продовження таблиці 1.3

Подія, представники	Характеристика
Поява поняття «вікіноміка» Д. Тапскотт, Е. Ульямсом [101; 102]	Основні принципи побудови цього підходу полягають у створенні відкритої і доступної платформи для обміну знаннями, ресурсами і обчислювальними здібностями. Така система спирається на самоорганізацію та міжнародне співробітництво, забезпечуване за допомогою блогів, вікі, чатів, партнерських мереж та особистих трансляцій
Розвиток ідеї мережевої економіки І.А. Стрілець [103]	Основні принципи побудови мереж відносяться до способів виробництва та розподілу їхніх продуктів, економічного масштабування й зовнішніх ефектів. В сучасному світі значення децентралізованого управління мережами зростає. Мережі замість традиційних організацій стають реальними виробничими одиницями
Інтернет-економіка (Internet Economy або Network Economy) М. Йоханссон Р. Коуз К. Шрейдер Д. Лестер Е. Брайн	Виділяють три хвилі розвитку інтернет-економіки: перша хвиля розвитку інтернет-економіки була спрямована на створення необхідних технічних умов для формування та розширення мережевої економіки; друга хвиля розвитку полягала у перенесенні різних видів економічної діяльності в електронне середовище; третя хвиля розвитку стосується формування нового сегмента під назвою «інтернет-предмети», що розвивається завдяки всеохоплюючості мереж та зниженню цін на комунікаційні модулі, які використовуються для підключення пристроїв
Термін цифрова економіка (ЦЕ) (digital economy) Н. Негропonte [104]	В основі становлення цифрової економіки лежить цифрова трансформація, під якою розуміється процес глибинних системних змін, що проявляється в перетворенні суб'єктів (розвиток цифрових компетенцій у населення, цифрові підприємства, електронний уряд), ускладнення об'єктів (інтернет-речі, 3D-моделі продуктів, інтелектуалізація товарів та послуг), зміні моделей (Перенесення в віртуальний простір, мережеві трансакції, розширення онлайн і офлайн-вибору). Це нова основа для розвитку систем державного управління, економіки, бізнесу, соціальної сфери, всього суспільства

Адаптація до нової парадигми світового розвитку (постіндустріальної) не обмежується зміною галузевих чи фінансових параметрів у моделях економічного зростання. Ключова функція глобальної кризи, яка значною мірою визначає її системність і довгостроковість, стосується трансформації самого організаційного коду економічних систем – їх переходу до мережевої структури на всіх рівнях соціальних взаємодій. Нова парадигма стратегічного розвитку висвітлює органічний взаємозв'язок технологічної (віртуальні мережі) та інституційної (мережеве соціальне середовище) специфіки оновленого

способу життя, підкреслює те, що накопичення та нарощування нових знань відбуваються шляхом їх мережевого тиражування (поділу), а саме інноваційне зростання – в результаті становлення в економіці та суспільстві нової, мережевої моделі координації зв'язків (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Виклики прогресу XXI ст. та їх основні чинники

Чинники	Наслідки
Руйнівні конфлікти	Руйнівні конфлікти можуть спричинити гуманітарну катастрофу, знищити міста та інфраструктуру, призвести до втрати життів та постійних порушень у психологічному, економічному і соціальному аспекті, припинити доступ до основних послуг, таких як електроенергія, вода та медична допомога, спричинити глобальну кризу біженців, вимушену міграцію та екологічні проблеми, зупинку виробництва, скасування інвестицій та нижчого рівня споживання, що може призвести до гострої економічної кризи та бідності. Воєнні дії можуть призвести до забруднення повітря, води та ґрунту, що впливає на здоров'я людей та екосистему. Учасники конфліктів та цивільне населення можуть страждати від посттравматичного стресового розладу та інших психологічних проблем.
Пандемії	Пандемії призводять до значних економічних втрат через перерви в глобальних ланцюжках постачання, зупинку виробництва, падіння споживчого попиту і вплив на фінансові ринки, втрати робочих місць, зменшення ВВП, віддаленості від досягнення соціально-економічних цілей. Пандемії можуть суттєво змінити соціальний контекст й разом з ним спричинити важливі зміни у способі життя людей, такі як суспільної відстані, обмеження мобільності, утворення нових норм поведінки, змінам в системах освіти, методах роботи та міжнародних відносинах. Пандемії можуть підкреслити недоліки і недостатність системи охорони здоров'я, адже вони можуть стикатися з перевантаженням, викликаним великою кількістю хворих, інфраструктурними проблемами, нестачею медичного персоналу і недостатнім фінансуванням. Втрати й кризи, спричинені пандеміями, можуть також спонукати до змін у галузях науки, технологій й інновацій, появі нових підходів до медицини й прискоренню розробки та впровадженню інноваційних методів лікування. Пандемія прискорила цифрову трансформацію суспільства, так як з переходом до дистанційної роботи, зросла потреба у вдосконаленні технологій зв'язку і роботи в мережі. Ця ситуація прискорила прийняття нових інструментів та технологій, таких як відеоконференції, хмарні сервіси і дистанційне навчання, що посилило інноваційність в сфері технологій та стимулювало швидше впровадження нововведень.

Продовження таблиці 1.4

Чинники	Наслідки
Екологічні виклики	<p>Зростання населення призводить до збільшення потреб в їжі, воді, енергії та інших ресурсах, що негативно впливає на навколишнє середовище. Розвиток промисловості і залежність від палива, такого як вугілля та нафта, призводять до забруднення повітря та надмірного викиду парникових газів, спричинюють глобальне потепління та кліматичні зміни.</p> <p>Підвищений рівень споживання та виробництва товарів призводить до широкого розповсюдження відходів та забруднення довкілля.</p> <p>Масова вирубка лісів призводить до втрати цілих екосистем та збільшення рівня вуглецю в атмосфері. Недостатність очищення стічних вод, викиди відходів промислових підприємств і використання пестицидів призводять до забруднення водних ресурсів, що впливає на здоров'я людей та екосистеми. Знищення природних середовищ, зокрема морських рифів, мокрих земель та інших унікальних біотопів, спричиняють втрату видів та незворотних змін в екосистемах. Знищення Каховської ГЕС має серйозні наслідки для екосистеми регіону, системи зрошення та впливає на зміну екосистеми річки, а отже екосистему всієї України. Досягнення у сталому розвитку та збереження природи є важливими завданнями для подальшого прогресу у цьому столітті.</p>
Соціокультурні зміни	<p>Зростання світової комунікації, транспорту, глобальних ланцюгів доданої вартості та взаємозалежності майже всіх процесів викликає потребу в управлінні глобальними проблемами, подоланні культурних бар'єрів та співпраці між різними країнами, організаціями від урядових структур до громадських об'єднань.</p> <p>Швидкий розвиток технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн, кібербезпека та інше, створюють нові можливості та вимагають формування нових навичок персоналу та адаптації до швидких змін середовища. В мультикультурному світі взаємодія між різними культурами та цінностями стає складним завданням, що вимагає розуміння і поваги до інших культур, традицій та етичних норм. Жінки стають все активнішими учасницями суспільного життя та займають лідируючі позиції у різних сферах, що вимагає перегляду традиційних ролей та стереотипів. Широкий вжиток соціальних мереж та інших медіаформатів змінює спосіб, яким люди сприймають інформацію та спілкуються, що викликає як позитивний прогрес, так і негативну сферу маніпуляції та дезінформації.</p>
Наслідки цифровізації	<p>Швидкість технологічних досягнень перевищує адаптаційні та когнітивні здібності людського суспільства. Незважаючи на значні переваги, сучасні технології можуть бути використані для злочинів, поширення ненависті, маніпулювання інформацією, порушення прав людини та приватності. До основних негативних факторів можна віднести зростання кількості кібератак і загрози для приватності; втрата робочих місць; цифрова нерівність; залежність від технологій; втручання в приватність; соціальна ізоляція; висока вартість впровадження цифрових технологій, тощо.</p>

Багато провідних країн розробляють цифрові стратегії [105, 106, 107]. Так, у стратегії Великобританії сказано, що країна має намір стати світовим лідером у формуванні глобального кіберпростору для забезпечення процвітання нації за рахунок зростання продуктивності праці, створення більш висококваліфікованих високооплачуваних робочих місць. У США розроблено стратегію «Електронна економіка», метою якої є досягнення лідерства в міжнародній торгівлі за допомогою цифрових технологій. Прискорено розвивати цифрову економіку має намір Сінгапур, який є провідною країною у сфері діджиталізації економічних процесів. У рамках цифрової стратегії держава КНР прийняла десятирічний план, метою якого є перетворення на світову фабрику-лабораторію планетарного масштабу. За даними Всесвітнього банку, частка цифрової економіки взагалі ВВП світу становить 5,5%. Аналітики прогнозують істотне зростання: до 2035 р. її обсяг перевищить 16 трлн дол. США [106].

У цілому сучасний етап розвитку економіки характеризується непросто структурними, технологічними та соціальними перетвореннями, а трансформацією всього відтворювального процесу, формуванням нової парадигми соціально-економічного розвитку. Стрімкі та радикальні зміни в ринковій кон'юктурі, нові товари, нові ринки, нові технології та багато іншого вимагали нових досягнень у науковому менеджменті.

В результаті еволюції теорії стратегії від традиційної моделі М. Портера до інтеграційної, сформованої на основі синтезу сучасних концептуальних моделей (Хемел, Прохалаад), відбулися парадигмальні зміни, що відображаються в переміщенні акцентів із матеріально-енергетичних ресурсів на інформаційні, технологічні та людські, а процеси розвитку набувають комунікаційно-інтеграційного характеру й переходять на міжнародний та глобальний рівні. Таким чином теоретичне обґрунтування формування системи стратегій підприємства є неможливими без врахування концептуальних положень концепції сталого розвитку, виділення протиріч, що визначені переходом від індустріально-ринкової до інформаційно-мережевої економіки,

яка поєднує різні закономірності та змішані форми, має ознаки зростаючої невизначеності та загальної нестабільності й проявляється дисбалансами, конфліктами, кризами, біфуркаціями [25; 26; 50].

За таких позицій визначено технологічну, інформаційну та соціальну складові як основні умови формування системи стратегій підприємства (рис. 1.3).

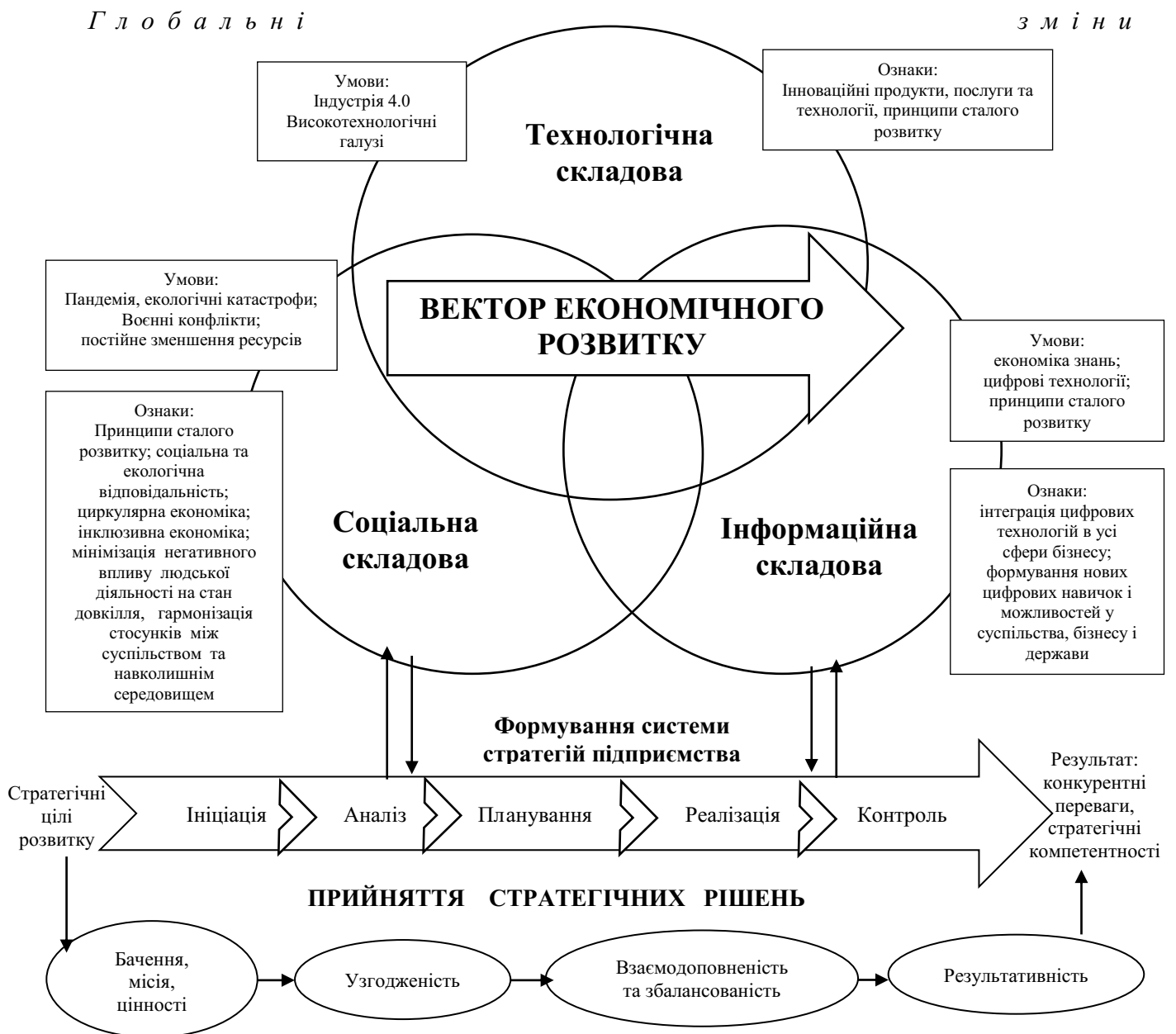


Рис. 1.3. Концептуальна модель економічного розвитку [83]

Динамізм та глобалізація зумовлюють різношвидкісний розвиток, джерелом якого виступають протиріччя між:

мінливістю та стійкістю взаємодіючих технологічних та соціально-економічних процесів;

індустріально-ринковою та ін. формаційно-мережевою економіками, закономірності функціонування яких істотно відрізняються;

соціальною організацією суспільства та особистістю людини, що проявляється в глобалізації та одночасній фрагментації соціальних мереж за професійними, територіальними, економічними, політичними, культурними, релігійними, духовними, сімейними, гендерними, специфічними та іншими ознаками об'єднання людей;

зростаючими можливостями мережевих структур та контролем над людиною, суспільством, так як інноваційний розвиток мережевих структур може перетворитися на деструктивний фактор, призвести до фрагментації, хаосу і розпаду суспільства;

стабільністю відтворення та стрімкістю інновацій, що породжує ризики втрати «якісної визначеності, стабільності» та розпаду. Необхідно забезпечити стабільне відтворення базових соціально-економічних структур і вже на цій основі актуалізувати нові форми, йти шляхом «інноваційності»;

державними інтересами та інтересами транснаціональних корпорацій, що вирішується за рахунок пошуку компромісу між державними інтересами та інтересами ТНК, без чийх інвестицій складно модернізувати економіку.

Управління змінами, що спрямовані насамперед на модель господарської діяльності. Цілі та завдання змін визначаються стратегією розвитку, основою якої виступають сценарії розвитку подій. Процес управління змінами реалізується через розробку стратегічних планів, програм, проектів, навчання та мотивацію персоналу [107, 108, 109, 110].

Стратегічний контроль, який складається з шести ключових областей: бізнес-модель, основні можливості, стратегічні ініціативи, корпоративна культура, мотивація керівництва та фактори зовнішнього середовища. За

результатами стратегічного контролю оцінюється виконання стратегічних рішень, стратегій, планів та проектів (табл. 1.5.).

У сьогодишній лексикон міцно увійшли такі поняття, як Індустрія 4.0, шостий технологічний уклад, штучний інтелект, блокчейн, хмарні технології, телемедицина. Інтернет речей і промисловий Інтернет речей, віртуальна і доповнена реальність складають основу нової індустрії, переворот в конструюванні і проектуванні справили технології «цифрової тіні» і «цифрового двійника» [111, 112; 113; 114; 115; 116; 117; 118; 119; 120].

Таблиця 1.5

Порівняльна характеристика системи стратегій в умовах стабільного та динамічного зовнішнього середовища

Параметри	Управління підприємством в умовах стабільності	Управління підприємством в умовах змін
Характеристика середовища	Стійкість або помірний рівень руху Плановість змін Достовірність передбачувань	Турбулентне зовнішнє середовище Висока швидкість перетворень Зпрогнозовані сценарії
Структура управління	Стійка з обмеженою спеціалізацією	Динамічна, що змінюється відповідно до вимог середовища
Ухвалення управлінських рішень	Фокус на попередньому досвіді Повна та достовірна інформація Пріоритет виробничим підрозділам Передача повноважень та децентралізація	Пошук творчих рішень в зжаті терміни Мала кількість інформації для прийняття рішень Недостатня кількість даних Фокус на завданнях маркетингу
Кадровий потенціал	Забезпечення ефективної та стійкої продуктивності команди	Заохочення до активності та креативності у конкретних обставинах

Вступаючи в технологічну гонку, держави прагнуть опинитися лідерами нового технологічного укладу. І це досить очевидна і нагальна потреба з огляду на ті вигоди, які це лідерство приносить – сьогодишній світ стає більш конкурентним, і основні конкурентні переваги (як держав, так і підприємств) лежать саме в області технологічного розвитку. Глобалізація надає для цього необхідні умови, оскільки уможливорює швидку окупність інновацій, одночасно дозволяючи насолоджуватися плодами технологічного розвитку. Основу

сучасного технологічного розвитку економіки в цілому і кожного окремого бізнесу складають цифрові технології, і цей факт сумнівів не викликає. За оцінками експертів, розміри цифрової економіки до 2021 року склали до чверті від усієї світової економіки. В цілому з першої десятки світових підприємств-лідерів за витратами на дослідження і розробки представляють ІТ-індустрію та агросектор [121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129].

Так, штучний інтелект (ШІ) все більше змінює правила гри у світі стратегічного управління, сигналізуючи про зміну парадигми сучасних підприємств. Інтеграція штучного інтелекту в стратегічне управління революціонує спосіб організаційного планування, прийняття рішень і управління ресурсами, що призводить до підвищення ефективності, продуктивності та конкурентної переваги.

Штучний інтелект трансформує стратегічне управління, дозволяючи підприємствам використовувати величезні обсяги даних для прийняття обґрунтованих рішень. Традиційно стратегічне управління значною мірою покладається на людську інтуїцію та досвід. Однак поява ШІ запровадила процес прийняття рішень на основі даних, який є більш точним і надійним. Алгоритми штучного інтелекту можуть аналізувати великі набори даних, щоб виявити закономірності, тенденції та ідеї, які менеджери можуть не помітити. Це дозволяє підприємствам приймати стратегічні рішення на основі конкретних доказів, а не простих спекуляцій чи інтуїції.

Крім того, штучний інтелект покращує стратегічне планування, автоматизуючи рутинні завдання та звільняючи менеджерів від зосередження на більш складних і стратегічних питаннях. Інструменти на основі штучного інтелекту можуть автоматизувати такі завдання, як збір даних, аналіз і звітність, тим самим зменшуючи навантаження на менеджерів. Це не тільки підвищує ефективність, але й дозволяє менеджерам приділяти більше часу та енергії стратегічному плануванню та прийняттю рішень.

Штучний інтелект також відіграє вирішальну роль в управлінні ресурсами. Алгоритми ШІ можуть оптимізувати розподіл ресурсів,

прогножуючи майбутні тенденції попиту та пропозиції. Це дозволяє підприємствам більш ефективно розподіляти ресурси, зменшуючи відходи та підвищуючи продуктивність. Крім того, штучний інтелект може допомогти підприємствам визначити потенційні ризики та можливості, дозволяючи їм проактивно керувати своїми ресурсами, щоб зменшити ризики та використати можливості [130, 131, 132, 133, 134].

Інтеграція штучного інтелекту в стратегічне управління не позбавлена проблем. Однією з головних проблем є відсутність розуміння та знань про ШІ серед менеджерів. Багато керівників досі не знайомі з ШІ та його потенційними перевагами, що ускладнює ефективну інтеграцію ШІ у їхні практики стратегічного управління. Щоб подолати цю проблему, підприємствам необхідно інвестувати в освіту та підготовку своїх менеджерів у сфері ШІ. Ще одним викликом є етичні та правові наслідки штучного інтелекту. Використання штучного інтелекту в стратегічному управлінні передбачає збір і аналіз великих обсягів даних, що викликає занепокоєння щодо конфіденційності та безпеки даних. Підприємства повинні переконатися, що вони дотримуються законів про захист даних і етичних принципів під час використання ШІ [135, 136, 137, 138].

Незважаючи на ці проблеми, переваги інтеграції штучного інтелекту в стратегічне управління незаперечні. Штучний інтелект дозволяє підприємствам приймати більш обґрунтовані рішення, підвищувати ефективність і отримувати конкурентну перевагу. Оскільки технологія ШІ продовжує розвиватися, її роль у стратегічному управлінні, ймовірно, стане ще більш важливою. Штучний інтелект змінює ландшафт стратегічного управління, знаменуючи зміну парадигми сучасних підприємств. Інтеграція штучного інтелекту в стратегічне управління революціонізує спосіб організаційного планування, прийняття рішень і управління ресурсами. Хоча є труднощі, які потрібно подолати, потенційні переваги штучного інтелекту в стратегічному управлінні величезні.

Впровадження автоматизації, робототехніки і штучного інтелекту різко прискорилося в останні роки. Згідно з дослідженням Deloitte [139; 140], приблизно

половина з опитаних в 2021 році керівників підприємств визнали, що вони, в тій чи іншій мірі, реалізують у себе різні проекти по автоматизації бізнесу:

24% використовують штучний інтелект і робототехніку для виконання рутинних завдань

16% – для підвищення кваліфікації персоналу

7% – для повної реструктуризації діяльності підприємств.

При цьому 49% респондентів високо оцінюють імовірність застосування технологій штучного інтелекту на їх підприємствах протягом одного-двох років (для порівняння - у 2019 році таких було лише 38%).

Стратегії технологічного розвитку секторів економіки приймаються на рівні державної політики в багатьох країнах світу. Одним з піонерів в цій області була Німеччина, яка прийняла близько десяти років тому (2011 рік) програму «Індустрія 4.0», що передбачала повне переформатування національної промисловості, перебудову її на нових принципах, що спираються на розвиток цифрових технологій. Потім стратегія цифровізації економіки була підхоплена багатьма, як розвиненими, так і країнами, що розвиваються як основний елемент підвищення їх конкурентоспроможності. Технологічний розвиток стає не тільки економічним, але і політичним пріоритетом для урядів тих країн, які сподіваються і мають бажання не відстати в нескінченній технологічній гонці [113, 114, 115].

Так, в програмних документах ЄС, підкреслюється, що прийнята 2015 року Стратегія з єдиного цифрового ринку [143, 144] є не просто напрямом соціально-економічного розвитку ЄС на найближчі роки, але одним з 10 політичних пріоритетів Єврокомісії. Вона включає як стратегію зростання цифрової економіки, так і заходи щодо забезпечення безпеки широкого застосування цифрових технологій і формування відповідної аналогової середовища, що має забезпечити системний підхід до реалізації поставлених цілей [141, 142, 143].

Лідером цієї технологічної гонки впевнено стає Китай, який не тільки займає друге місце в світі за обсягом витрат на розвиток інформаційних

технологій, але і є одним з найбільш швидкозростаючих ринків, обсяг якого щорічно збільшується більш ніж на 8%. Уряд країни ставить перед собою амбітне завдання – до 2030 року вийти в світові лідери по застосуванню технологій II, потіснивши в цій області США [1, 112, 139, 143; 492].

В рамках стимулювання економіки країн ЄС, а також з метою підвищення якості освітніх, медичних послуг і вирішення інших соціальних проблем – створення єдиного інформаційного ринку без географічних бар'єрів, спрощення та стандартизація законів про Інтернет-торгівлі на всій території ЄС, забезпечення сприятливого правового і податкового середовища для розширення електронної торгівлі товарами, послугами, технологіями, стають першорядними завданнями [143, 145, 146].

Слід зазначити, що деякі ініціативи ЄС в цифровій сфері вже почали впливати на внутрішню політику країн-членів ЄС, одночасно зміцнюючи роль ЄС в глобальному масштабі, що стає особливо актуальним на тлі прагнення ЄС стати одним з лідерів ринку ІТ-послуг [112]. Сьогодні лідером на ринку ІТ-послуг залишаються США. Їх виручка за 2018 р склала 459 млрд. дол. США, збільшившись на 4,6% в порівнянні з 2017-м ринок [122]. (рис. 1. 4.).

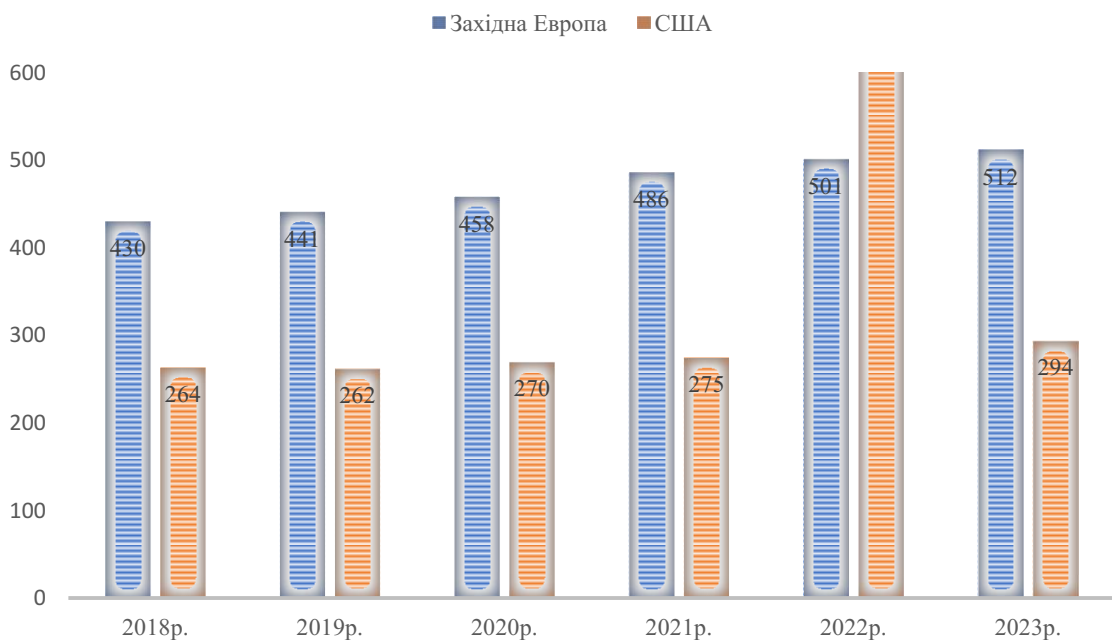


Рис. 1.4. Ринки ІТ-послуг у США та Західній Європі (мільярди доларів США). Джерело: складено автором за даними IDC [112].

Хоча історично Європейський ринок ІТ завжди залишався другим після США, створення стратегії Єдиного цифрового ринку (ЕЦР) знаменує прагнення Європи не просто скласти гідну конкуренцію на ринку, але і навіть поборотися за лідерство в області інформації та комунікацій [119].

Європейський союз розпочав будівництво нового «Digital Single Market» з метою перетворення цифрової індустрії в Європі. Ця стратегія спрямована на збільшення впливу світу та полегшення повсякденного життя європейців. Досягнення цих цілей передбачає підтримку великих підприємств та створення сприятливих умов для звичайних громадян [1, 143; 492].

Напрямки стратегії Єдиного цифрового ринку ЄС представлено в *Додатку А*.

Цілісний підхід до цифрових технологій, на думку лідерів Європи, необхідний, щоб протистояти сучасним викликам і використовувати можливості, які дає 4-а промислова революція. Величезна важливість амбітного плану по цифровізації Європи, її суспільства і економіки, була підкреслена Європейською Радою на проведеному «цифровому саміті» в Талліні в вересні 2017 року. Було також відзначено, що реалізація стратегії потребуватиме зусиль з багатьох напрямків: ринки, інфраструктура, можливості Інтернет-підключення, соціальні і культурні аспекти, норми і стандарти, контент і дані, інвестиції, кібербезпека, електронний уряд, НДДКР [1, 143; 492].

О.Тоффлер та Д. Белл, як піонери теорії переходу до постіндустріального суспільства, вважали, що постіндустріальна епоха сприятиме звільненню від важкої фізичної праці на користь творчості, особистого розвитку та самореалізації. Проте сучасна високотехнологічна економіка, навпаки, збільшує загрозу для сфери праці, перетворюючи її в суттєвий спосіб [116, 118].

Експерти вбачають зростання використання цифрових технологій як реакцію на необхідність конкурувати з «аутсорсингом виробництва в країнах, що розвиваються». У зв'язку з обмеженими можливостями для розширення ринків, конкуренція тепер ґрунтується, переважно, на зниженні витрат. Впровадження платформених технологій у рамках цифрової трансформації

бізнес-процесів веде до значного зниження витрат на виробництво товарів і послуг, що призводить до скорочення витрат у всіх галузях (масштаб, логістика, сировина та матеріали) [129, 130, 131, 132, 133].

Термін «економіка знань» вже давно став синонімом для позначення постіндустріальної економіки. Її стали так називати, підкреслюючи вирішальну роль не просто освіти, але «освіти довжиною в життя» в ній. І це виглядає цілком логічним в умовах вибухового перетворення її технологічної бази, яке ми спостерігаємо з кінця 20-го століття. Одним з найважливіших факторів збільшення ефективності виробництва і одночасного підвищення якості життя в цих умовах зізнавався зростання рівня професійної освіти зайнятого населення [1, 116, 147; 492].

У вересні 2013 року в Оксфордському університеті була представлена доповідь, яка досліджувала негативний вплив технологій на ринок праці. У доповіді докладно розглядалися тенденції, пов'язані з відсутністю робочих місць через офшорінг та автоматизацію у зв'язку з цифровими технологіями. Однією з основних висновків було відзначено те, що висококваліфіковані працівники змушені займатися менш кваліфікованою роботою, що призводить до серйозного погіршення умов праці порівняно з їхнім минулим становищем. Цей процес також призводить до зростання технологічної безробіття.

З погляду економічної теорії цифрова економіка виросла з ідеї «економіки знань», яка активно розвивалася в різних країнах з 60-х рр. 20-го ст. як основна складова постіндустріальної економіки. «Економіка знань» - це форма економіки, в якій ключовими факторами розвитку є знання і людський капітал. Процес розвитку такої економіки зосереджений на підвищенні якості людського капіталу, поліпшенні життя, виробництві знань, високих технологій, інновацій та високоякісних послуг. Серед основних рис «економіки знань» можна виокремити наступне: основний продукт - це не товари, а послуги; діє галузі, які не ґрунтуються на фізичній інфраструктурі; «економіка знань» потребує спеціалізованих знань; підвищений рівень інтелектуальності населення передбачається в рамках «економіки знань»; розвиток промислових галузей не

суперечить «економіці знань»; «економіка знань» не завдає шкоди екології [492].

Європейський Союз намагається реалізувати економіку знань у всій Європі. У прийнятій в ньому стратегії «Європа 2020» висуваються три взаємообумовлених пріоритети [148]:

інтелегентне зростання – створення економіки, заснованої на знаннях і інноваціях;

інклюзивне зростання – сприяння економіці з високою зайнятістю, яка забезпечить соціальну і територіальну згуртованість;

стійке зростання - підтримка більш екологічної і конкурентної економіки, яка буде менш ресурсномісткою.

Останнім часом спостерігається виражене активне впровадження таких констант у розвиток корпоративної соціальної системи, як корпоративна відповідальність перед суспільством. Це визначається як філософія поведінки та концепція, що передбачає побудову ділового середовища, окремими корпораціями та підприємствами, спрямовану на виконання їхньої діяльності відповідно до цих принципів [149; 150, 151, 152, 153, 154, 155]:

виробництво товарів і послуг відмінної якості для споживачів;

створення привабливих робочих місць, виплата легальних заробітніх виплат, інвестування у розвиток людського потенціалу;

дотримання вимог законодавства, таких як оподаткування, охорона навколишнього середовища, трудове законодавство тощо;

ефективне управління бізнесом з фокусом на створення доданої економічної вартості та зростання добробуту своїх акціонерів;

урахування суспільних очікувань та загальноприйнятих етичних норм у практиці ведення справ;

внесок у формування громадянського суспільства через партнерські програми та проекти розвитку місцевого співтовариства.

Отже, корпоративну соціальну відповідальність можна визначити як нову парадигму стійкого розвитку підприємства, що представляє собою визнану, поділяючу нормативно-ціннісну систему співробітників, що дає соціально

орієнтовану модель розвитку бізнесу. Дана нормативно-ціннісна система повинна являти собою смислове ядро поведінки щодо стейкхолдерів підприємства. Це дозволить підприємствам, що інноваційно розвивається, здійснювати певний напрям соціально-відповідальної поведінки підприємства [156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168].

Таким чином, визначено системоутворюючі фактори формування системи стратегій підприємства, до яких відносяться цифрова трансформація, соціальна та екологічна відповідальність, інновації, економіка знань, що знаходяться під постійним впливом глобальних змін та складові формування системи стратегій підприємства – інформаційну, технологічну та соціальну складові. Виділено чинники, що визначають виклики прогресу XXI ст. і майбутнього людства та етапи становлення сучасної парадигми стратегічного розвитку. Представлено змістовне наповнення процесу формування системи стратегій, що складається з процесу формування системи стратегій та системи управління. Порівняльна характеристика системи стратегій в умовах стабільного та динамічного зовнішнього середовища. Представлено динаміку ринків ІТ-послуг у США та Західній Європі та наведено напрямки стратегії Єдиного цифрового ринку ЄС.

1.3. Положення методологічного базису формування системи стратегій підприємства

У сучасній філософії науки, поняття «парадигма» визначається як комплексна система теоретичних, методологічних і аксіоматичних положень, яка є стандартом для наукових завдань і отримала прийняття всіма учасниками наукового співтовариства [62, 169, 170]. Вперше термін «парадигма» був запропонований Г. Бергманом [171], але його справжнє поширення та використання належить Т. Куну. У своєму дослідженні «Структура наукових

революцій» Т. Кун виділяє два основні аспекти парадигми: епістемічний та соціальний [172, 173]. У епістемічному аспекті парадигма включає фундаментальні знання, цінності, переконання і технічні прийоми, які є складовою наукової діяльності, а у соціальному аспекті вона характеризується конкретним науковим співтовариством, яке поділяє її та визначає її межі. За думкою Куна, парадигми існують протягом періодів нормальної науки, де вони виконують проєктивно-програмуючі та селективно-заборонні функції. Зміна парадигм відбувається через наукові революції. Кун використовував поняття «дисциплінарної матриці», яке було синонімом для епістемічного контексту парадигми, для уточнення поняття парадигми [172, 173].

Дисциплінарна матриця включає наступні елементи: символічні узагальнення, які є формальним інструментарієм і характерною мовою для конкретної наукової галузі; метафізичні компоненти, які визначають основні теоретичні та методологічні принципи для розуміння світу; цінності, які встановлюють основні ідеали і норми для створення та обґрунтування наукового знання. Концепція «парадигми» та її застосування у вдосконаленні та розвитку теоретичних та методологічних положень соціальних наук стала предметом численних дискусій. Представники різних шкіл філософії та історії науки (*К. Попер, І. Лактош, Я. Корнаї та інші*) не можуть узгодити свої точки зору, навіть щодо інтерпретації основних понять, через глибокі епістемологічні суперечності [175]. Тому, на думку автора, аналізуючи моделі парадигм, представлені в літературі, можна визначити загальні характеристики застосування цього поняття в методології економічної науки, зокрема, в стратегічному управлінні підприємством [1, 174, 175, 176].

Використання терміну «парадигма» у науковому співтоваристві відображається у використанні концептуальної схеми, моделі постановки проблем та їх розв'язання, а також методів дослідження, що вважаються мірилом протягом певного історичного періоду [172,173], певним чином обмежує зміст поняття даного Т. Куном. Тому що це визначення розглядається в більш обмеженому контексті, допускає можливість існування відмінних від

популярних шкіл думок в суспільних науках, що можуть мати позитивний вплив і сприяти прогресу [172, 173].

На сьогоднішній день теорія стратегічного управління підприємствами все ще розвивається, і тривалість парадигм, за якими вона працює, не визначається довгостроковим характером мислення. Зміна парадигм відбувається відповідно до зміни умов конкуренції та потреб часу, а також активним пошуком джерел конкурентних переваг для досягнення і збереження лідерства на ринку. Отже, автор вважає, що для представлення сучасної парадигми стратегічного управління підприємствами важливим є «парадигмальний зріз», який включає умови конкурентного середовища, основну мету стратегічного управління (адекватна реакція на зміни зовнішнього середовища), стратегічний потенціал як джерело успіху на ринку і наявність конкурентних переваг як основного результату стратегічного управління підприємствами.

В сучасних умовах нестабільного економічного середовища, дотримання традиційних методів формування стратегії стає менш ефективним, особливо для малого і середнього бізнесу. Сьогодні успішному бізнесу необхідно бути гнучким і спрямовувати свою увагу на соціальні, технологічні та інформаційні аспекти світового економічного розвитку, щоб створити цінність для ринку [1; 173; 177; 178].

Основним у дослідженні та управлінні потенціалом є системний підхід, що передбачає насамперед використання принципу діалектичної логіки – системності. Оскільки об'єкт пізнання об'єктивно є системою, це призводить до необхідності відтворення у знанні явища потенціалу як системи та її системних характеристик. Однак уявлення об'єкта лише як системи зводить наукове завдання до пізнання його системності і веде до спрощення змісту даного підходу. Тому при використанні в дослідженні системного підходу важливим є не визнання об'єкта дійсності системою, а те, як його системність висловити в поняттях. «Системність у собі стає системністю людям після того, як люди опановують методом системного відтворення в логіці понять системних об'єктів».

Різні автори виділяють як основні поняття і принципи системного підходу неоднакову їх кількість. В. С. Тюхтін [179] виокремлює такі поняття та положення системно-структурного підходу: 1) система; 2) системоутворюючі зв'язки та відносини; 3) організація та структура; 4) максимальні та мінімальні значення змінних системи; 5) характер зв'язку підсистем, ієрархічних рівнів усередині системи, поєднання взаємозалежності та відносної незалежності; 6) відносність, або потенційна еквівалентність понять «компонент» та «система» (і відповідно понять «елемент» та «структура»).

І. В. Блауберг та Е. Г. Юдін [180] визначаються «вісім найважливіших понять та принципів системного дослідження: 1) цілісність; 2) зв'язок; 3) структура та організація; 4) рівні системи та ієрархії цих рівнів; 5) управління; 6) мета та доцільна поведінка системи; 7) самоорганізація системи; 8) функціонування та розвиток систем» [180].

Загальна характеристика системного підходу, запропонована В. Н. Садовським [181] близька до представленої І. В. Блаубергом та Е. Г. Юдіним, так як виокремлено групи системних понять, що потребують упорядкування та класифікації системної термінології. До суттєвих понять В. Н. Садовський відносить: систему та ідею системності, зв'язку, відносини, елементи, структуру, ієрархічну будову, управління, цілі та доцільність.

Незважаючи на окремі відмінності в трактуванні основних понять, «виявляється певне ядро ідей і категорій», що виражають сутність системного підходу. Можна сміливо сказати, що вчені використовують єдиний і близький понятійний апарат. Якщо, крім виконання цієї умови, дослідники вивчають одну й ту саму проблему подібними способами, «тоді вони працюють у рамках загальної дослідницької парадигми» [172,173]. Поняття «парадигма» було введено у філософію науки Т. Куном у його класичній роботі «Структура наукових революцій». На його думку, парадигма – довготривалий спосіб мислення наукової спільноти. На сьогоднішній день це поняття стало предметом численних дискусій. Згідно з думкою Т. Куна, парадигма є довгостроковим способом мислення наукової спільноти, що ставить під сумнів

сучасне тлумачення цього поняття. Я. Корнаї своїй роботі вводить нове поняття «системної парадигми» та наголошує, що вона може бути застосована не лише в національній економіці, але й на рівні підприємств та інших мікросистем. Він розглядає різні стилі наукового мислення, такі як механістичний, імовірнісний, кібернетичний, в контексті системної парадигми, де досліджується система, її елементи та їх взаємозв'язки [177].

Цілісне розуміння системи в цілому та взаємозв'язків між її частинами є основною метою для вчених, які працюють у рамках системної парадигми. Хоча частковий аналіз може бути корисним, системна парадигма наголошує на необхідності розглядати систему як єдине ціле. Вона не обмежується окремими галузями, а замість цього дивиться на систему як на комплексну єдність, враховуючи її взаємодію з соціальними сферами, такими як політика, економіка, культура та ідеологія. Дослідники, що працюють у цій парадигмі, акцентують увагу на системних інститутах та подіях, а також на тому, як системні характеристики взаємодіють з зовнішніми факторами. Вони також цікавляться «великими» змінами, що відбуваються в системі, і вивчають процеси трансформації та перехід від однієї системи до іншої. У вивченні внутрішніх дисфункцій аналізованих систем вчені використовують порівняння з іншими системами для з'ясування характерних ознак та відмінностей між ними.

Властивості системної парадигми, визначені Я. Корнаї, в основному підтверджують та відображають основну концепцію системного підходу до аналізу сутності об'єкта дослідження: «сутність будь-якого явища не може бути вичерпно описана однією характеристикою чи тенденцією розвитку. Сутність самого явища є системною за природою і може бути описана лише через систему найбільш загальних та внутрішніх, незмінних тенденцій розвитку, закономірностей та інших факторів». Системність, як принцип пізнання, є складовою частиною процесу теоретичного вивчення реальності і пов'язана з принципами взаємодії, розвитку, історичності та причинності [177].

Наукові гносеологічні функції принципу системності у пізнанні полягають у перенесенні знання з однієї галузі науки в іншу, у поширенні

загальнонаукової мови, упорядкування та систематизації наукового знання. «У дослідженні необхідно визначати з усіх наукових дисциплін те коло знань, яке має відношення до конкретного дослідження і яким слід керуватися в роботі через конкретні умови» [172, 173, 177]. Тому використання підходу передбачає ієрархічність пізнання, багаторівневе вивчення предмета дослідження.

До економічних систем належать підприємства, організації, ринки, країни та інші види економічних об'єктів. Про системи в принципі можна говорити в зв'язку з інститутами та інституційними сукупностями, процесами тощо. Важливо, що під економічною системою розуміється не реально існуюче, а реально чи уможливлено утворення, що сприймає спостерігач. Це, зокрема, означає, що заданий певний рівень детальності сприйняття, на якому спостерігач, скажімо, може зафіксувати будівлю, що належить підприємству, але «не помічає» молекулярний склад фарби на його стінах. Таким чином, кожен раз передбачається наявність деякого контексту, на рівні якого розглядається в якості системи дана частина реальності. Також треба зазначити, що і універсум, в рамках якого розглядається економічна система, також є нереальними, а комплексом, що сприймається подумки на певному рівні.

Природно і доцільно розглядати також і інші економічні явища та освіту, інститути та інституційні сукупності, соціально-економічні процеси, програми та проекти тощо. Всі економічні системи, що розглядаються, є «живими» в тому сенсі, що функціонування кожної з них засноване на діяльності людей: індивідів, колективів або невизначених груп і співтовариств. Разом з тим жодна людина як ціле не входить повністю до складу будь-якої економічної системи (крім самого даного індивіда), але будь-яка економічна система використовує ті чи інші інтелектуальні, матеріальні, емоційні або фізичні можливості людей.

Як зазначалося, кожне підприємство, що розглядається як економічна система, має універсальну внутрішню «системну» структуру, що складається з семи підсистем: ментальної, організаційно-культурної, інституційної, когнітивної, майново-технологічної, імітаційної та історичної. При цьому кожна з них виробляє свій «продукт», який частково використовується як

вхідна наступна підсистема, частково – поширюється по каналах міжфірмової взаємодії. Подальші дослідження показали, що аналогічну внутрішню структуру мають всі економічні системи, і наявність такої структури виділяє економічні системи з безлічі систем.

Формування методичної підтримки для ухвалення стратегічних рішень щодо розвитку підприємства повністю визначається послідовністю та змістом процесів створення та втілення стратегії його розвитку.

В загальному плані, процес розробки стратегій для підприємства можна охарактеризувати як об'єднання важливих завдань. У зв'язку з цим, методичне забезпечення повинно бути спрямоване на ефективне вирішення складних задач, які викладені в методичному підході до прийняття стратегічних рішень на рисунку 1.1. Основна ідея такого методичного підходу полягає у створенні та впровадженні стратегії розвитку, що складається зі спрямованих на взаємодію стратегічних рішень у основних напрямках розвитку підприємства. Ці принципи включають в себе чітко сформульовану мету, яка є результатом вибору нових напрямків розвитку та формування набору стратегічно важливих напрямків діяльності; ініціативність та креативність, що ґрунтуються на стратегічному баченні, довгострокових управлінських переконаннях та професіоналізмі; узгодженість - через відповідність завдань та методів дій визначеним цілям розвитку підприємства; а також адаптивність, яка досягається активним пошуком джерел стратегічних можливостей через спостереження. Хоча Європейський ринок ІТ завжди стояв у другому ряді поряд з США з історичної точки зору, створення стратегії Єдиного Цифрового Ринку (ЄЦР) відображає бажання Європи не лише створити сильну конкуренцію на ринку, а й боротися за перше місце в галузі інформаційних технологій та комунікацій [182].

Забезпечення впровадження передових світових практик і досвіду в управлінні здійснюється шляхом урахування інтересів ключових учасників при ухваленні стратегічних рішень, сприяючи політиці діалогу та досягненню

консенсусу. Заохочення до особистого зростання досягається прийняттям та підтримкою стратегічних рішень та готовністю персоналу до їх втілення.

Стратегічний вибір, що становить суть стратегічного менеджменту, представляє собою важливий аспект стратегічних процесів на підприємстві. Згідно з Мінцбергом, стратегічний процес може бути розглянутий з точки зору різних шкіл стратегій, де важливі аспекти включають базові принципи процесу, впливові фактори, взаємодію з зовнішнім середовищем підприємства, а також найбільш підходящі ситуації та етапи використання. Залежно від типу підприємства та її контексту, поєднання цих процесів формує конфігурацію стратегічного розвитку. У стратегічному управлінні переважаючими процесами можуть бути командування, планування, інкрементальний підхід, культурні та політичні процеси, а також примусова поведінка, в залежності від організаційного контексту. Для відображення реальних стратегічних процесів, що відбуваються на підприємствах, необхідно розуміти специфіку різних типів організацій, а також галузевий та конкурентний контекст.

Різні аспекти стратегічного планування діяльності підприємства всебічно вивчаються не один десяток років, але досі в науковій літературі немає чітких відповідей на питання, пов'язані безпосередньо з процесом формування стратегії. Вони стосуються зовнішнього вигляду стратегії, її структури, основних компонентів. З загальних позицій описуються підготовчий і заключний етапи формування: що потрібно знати перед початком процесу конструювання і як у результаті стратегія повинна бути описана, наскільки докладно і в яких термінах (табл. 1.6).

Методологічний базис управління описується як збірність підходів, основних принципів та функцій. За визначенням Л. О. Сущенко, цей базис представляє собою концептуальні засади і механізми, які об'єднуються для створення системи управління [183]. І. В. Колупаєв визначив методологічний базис синтезованого капіталу як сукупність принципів, протиріч, емпіричних, теоретичних, логічних та методологічних основ, а також умов, способів і методів, що включають інституційні, інформаційні, ресурсні, інфраструктурні та мотиваційні аспекти, а також економічні, соціально-психологічні,

організаційні та правові методи [184]. Оцінка виробничого потенціалу за методологією Т. Г. Мелих заснована на поєднанні різних підходів, врахуванні структури об'єкта дослідження та вимірюванні його ефективності за допомогою конкретних показників [185]. Методологічний базис управління описується як збірність підходів, основних принципів та функцій. За визначенням Л. О. Сущенко, цей базис представляє собою концептуальні засади і механізми, які об'єднуються для створення системи управління [183].

Таблиця 1.6

Підходи до розуміння поняття «стратегія» підприємства [складено автором].

	Автори	Види підходів та їх суть
1.	К.М.Бартолі Д.С.Мартін	Менеджмент підприємства акцентує на: 1. Підприємницькому баченні майбутнього підприємства. 2. Адаптивному розвитку підприємства через поступові зміни. 3. Плановому розвитку на основі планування.
2.	Г.Мінцберг, Б.Альстренд, Дж.Лемпел	Підходи, які базуються на виділенні десяти стратегій, включаючи підприємництво, навчання, владу, культуру та інші аспекти, які можна розділити на прескриптивні (передбачувальні), дескриптивні (описові) та трансформаційні (школа конфігурації) підходи.
3.	Дж. Колін, Дж. Поррас	Розробка стратегії, заснованої на визначенні основних цінностей та ідеологій підприємства
4.	Гарі Хамел, К. К. Прахалад	Стратегія розвитку підприємства через створення та керування ключовими навичками і вміннями.
5.	К.Кристіансен	Підхід, спрямований на розвиток ключових особливостей підприємства (таких як: фінансова стійкість та ефективне управління ресурсами, якість продукції/послуг та інноваційні рішення, ефективна комунікація та відносини з клієнтами та партнерами, розвиток та підтримка перспективних кадрів, стратегічне управління та адаптація до змін на ринку)
6.	Д.Хассі	Підхід, що гарантує успіх підприємству, ґрунтується на наступних елементах: кваліфікації лідерів; комплексному аналізі; творчому стратегічному мисленні; процесу ухвалення стратегічних рішень; та забезпеченні виконання цих рішень.
7.	Чан Кім, Рене Моборн	Аналіз ринків здійснюється в рамках моделі двох типів океанів. Перший океан відображає гостру конкуренцію у контексті моделі М. Портера, де ключові фактори - витрати та диференціація. Другий океан описує створення нових сегментів ринку та появу нового попиту.
8.	Грейсон Дж. (мол.), О'Делл К.	Підхід, що ґрунтується на саморегулюванні систем, з метою зменшення бюрократії.

Продовження таблиці 1.6

	Автори	Види підходів та їх суть
9.	Г.Мінцберг	Підход з переходом до гнучких адміністративних структур.
10.	К.Клок, Дж.Голдсміт	Перехід від бюрократичної системи до принципів демократії та впровадження самоврядування в підприємстві.
11.	Б.Річардсон, Р.Річардсон	Чотири підходи до планування включають корпоративне, інтерактивне, інтуїтивне та хаотичне планування.

І. В. Колупаєв визначив методологічний базис синтезованого капіталу як сукупність принципів, протиріч, емпіричних, теоретичних, логічних та методологічних основ, а також умов, способів і методів, що включають інституційні, інформаційні, ресурсні, інфраструктурні та мотиваційні аспекти, а також економічні, соціально-психологічні, організаційні та правові методи [184]. Оцінка виробничого потенціалу за методологією Т. Г. Мелих заснована на поєднанні різних підходів, врахуванні структури об'єкта дослідження та вимірюванні його ефективності за допомогою конкретних показників [185]. Л. Ю. Гордієнко в своїй роботі розробив теоретичну основу для керування організаційними змінами, що ґрунтується на принципах, закономірностях та законах, характерних для концепції управління відповідними процесами [186]. Д. К. Воронков і Ю. С. Погорелов пропонують організаційну модель для управління стратегічними змінами з метою стимулювання інноваційного розвитку підприємства. Ця модель враховує основні впливові фактори, такі як споживачі, постачальники, конкуренти та ресурси підприємства, а також враховує зовнішнє середовище, надаючи можливості для подолання опору змінам. Крім того, у рамках цієї моделі розглядаються функції, методи та моделі управління змінами [187; 188; 189]. Створення системи стратегій підприємства ґрунтується на зведенні різноманітних підходів, основних принципів та функцій до загальної методології.

Другим блоком методологічного базису формування системи стратегій підприємства є основні положення та принципи, які можна традиційно розділити на загальні та специфічні. Відповідно загальними вважаємо

принципи, які властиві управлінню в цілому, а специфічними – властиві управлінню стратегічним змінами.

Базуючись на чисельних принципах системного аналізу до загальних варто віднести – принципи емерджентності, декомпозиції, ієрархії, економічності, вмотивованості, цілеспрямованості, прогнозування, системності. Принцип емерджентності передбачає зростання властивостей системи як цілого порівняно з окремими її елементами в залежності від складності системи. Наявність у системи властивостей, що не притаманні її компонентам окремо; незведення властивостей системи до суми властивостей її компонентів.

Сутність емерджентності полягає у тому, що властивості самої системи не можуть бути повністю пояснені або зведені до окремих елементів. Коли система зазнає якісних змін, а не лише кількісних, властивості нової системи виникають завдяки її структурі, а не окремим елементам. Структурно різним системам, які складаються з подібних елементів, притаманні різні властивості. Емерджентність системи залежить від її цілісності: коли цілісність порушується, система втрачає емерджентні властивості, але, повернувши відсутні елементи до системи, з'являються властивості, характерні для цієї системи. За В. Є. Клочком, ми знаємо, що «ціле більше суми частин» вже з часів початку гештальт-психології. Проте треба окремо розглядати те, що «організація цілого веде до виникнення у нього нових якостей або властивостей щодо частин, розглянутих окремо». Цілісність означає збереження єдності та взаємозв'язку стратегій в одне ціле, при цьому кожна з них вносить вклад у виконання цільової функції.

Кожна система повинна мати запаси, що компенсують непередбачені впливи зовнішнього та внутрішнього середовища. Принцип ієрархії передбачає управління на різних рівнях відповідно до ступеня централізації. Принцип цілеспрямованості означає докладне розчленування цілей на менші етапи, враховуючи конкретні вимоги до їхньої ясності, значущості, строковості, вимірюваності та досяжності. Згідно з принципом економічності, оптимальне використання наявних ресурсів дозволяє досягти найбільшої користі від

управлінських альтернатив. Принцип вмотивованості полягає в підтримці мотивації для втілення управлінських рішень. Принцип прогнозування включає оцінку ризиків з точністю і ймовірністю їхнього виникнення. Принцип системності забезпечує інтеграцію економічних, соціальних, виробничих і технологічних підсистем підприємства.

Групу специфічних принципів можна розпочати з ключового принципу забезпечення розвитку підприємства, який передбачає використання наявних економіко-управлінських засобів при втіленні стратегічних змін для забезпечення розвитку підприємства. Принцип узгодженості відображає потребу гармонізації управління стратегічними змінами з загальною політикою управління підприємством. Узгодженістю є встановлення відповідності генеруючій цілі, несуперечності між стратегіями. Збалансованість досягається за рахунок збереження основних пропорцій і співвідношення між стратегіями. Взаємодоповненість забезпечується розробленим комплексом стратегічного інструментарію. Результативність відповідає досягненню встановлених цілей, завдань. Принцип адаптивності в управлінні стратегічними змінами враховує вплив зовнішніх факторів, що їх провокують. Він вимагає визначення параметрів внутрішнього середовища підприємства, які відображають процес управління стратегічними змінами, відповідно до потреб зовнішнього середовища. Принцип протиріччя вказує на необхідність детального аналізу і обґрунтування необхідності реалізації окремих видів стратегічних змін за допомогою відповідних методів у визначеній сфері. Принцип логічної основи підкреслює важливість тщательного і попереднього аналізу в разі впровадження стратегічних змін. Наступною складовою методологічного базису формування системи стратегій підприємства є функції, що представлені прогнозуванням, плануванням, організацією, мотивацією, контролем, координацією та регулюванням.

Отже, формування системи стратегій підприємства ґрунтується на системній парадигмі, яка враховує системні характеристики та системоутворюючі фактори. Цей процес відбувається відповідно до

концептуальної моделі економічного розвитку, що об'єднує технологічну, інформаційну та соціальну складові; використовує понятійно-категоріальний апарат; науково-методичний підхід до формування організаційного забезпечення; методичне забезпечення аналізу передумов і чинників формування стратегії; концептуальні положення соціалізації бізнесу при оцінці готовності та наслідків реалізації стратегічних заходів. Ці підходи дозволили узагальнити теоретичні концепції та визначити принципи формування системи стратегій управління розвитком підприємства в глобальному просторі, що представлено на рис. 1.5.

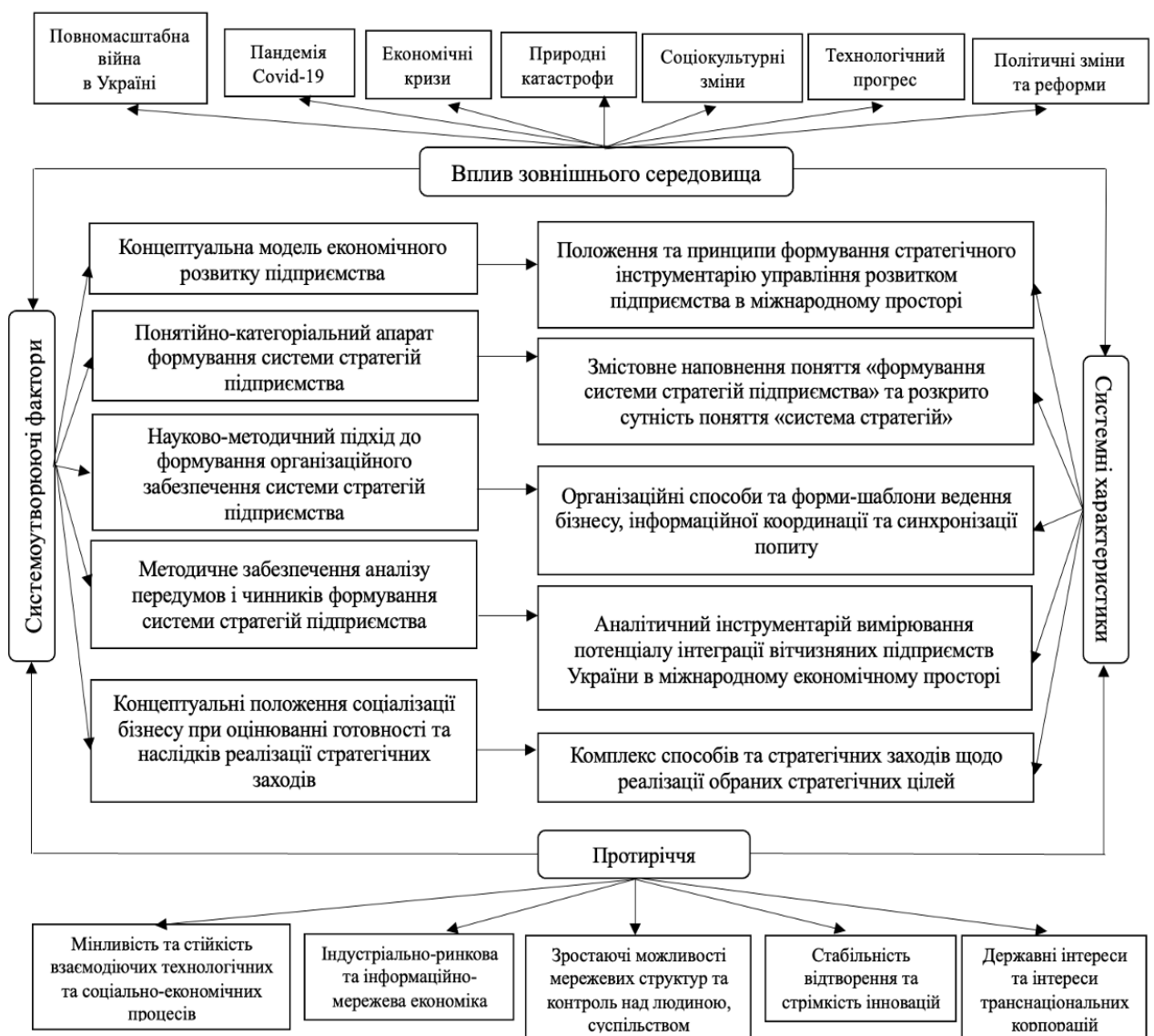


Рис. 1.5. Методологічний базис формування системи стратегій підприємства.

Поява різноманітних підходів до розробки стратегій пов'язана з постійним пошуком найбільш ефективних концепцій досягнення прийнятних результатів управління підприємствами. Усі ці підходи мають значну кількість спільних принципів, в основі яких лежать планування, позиціонування, ключові компетенції, цінності тощо.

Аналіз самих підходів до розуміння сутності стратегії підприємства, її формату дозволяє згрупувати безліч визначень за категоріями «стратегія як мета» і «стратегія як дія», а також їх комбінації. Цільовий підхід передбачає, що стратегія забезпечує досягнення кінцевої мети через певний відрізок часу. Подібною метою можуть виступати кількісні показники: частка ринку, рівень доходу, прибуток тощо, яких бажано досягти до певного часу. За визначенням мається на увазі тимчасовий проміжок для виконання низки дій, спрямованих на досягнення заданих показників. У той самий час сама стратегія містить інформацію про конкретний набір дій, спрямованих на досягнення мети. До представників цільового підходу можна віднести А. Чандлера, Є. М. Короткова, Б. Г. Литвака та інші [44; 492].

Процесний підхід у контексті стратегічного управління уявляє стратегію як конкретний набір дій, що детально описують плановану поведінку підприємства протягом його функціонування. Цей підхід передбачає розгляд стратегії як процесу, який може бути тимчасовим або безстроковим до тих пір, поки умови функціонування підприємства суттєво не зміняться. Важливою особливістю процесного підходу є врахування специфіки середовища, в якому діє підприємство. Іншими словами, цей підхід розглядається як суттєвий аспект теорії стратегічного управління, який знаходить відображення в дослідженнях таких вчених, як І. Ансофф, А. Портер, А. Томпсон, Г. Б. Клейнер та інші [1,16,17, 25, 26, 80,81, 82; 492].

Змішаний підхід, що поєднує характерні моменти цільового та процесного, виявляється у тому, що до стратегії додається мета, до якої вона прагне, та засоби досягнення цієї мети (набір рішень, план). Вона стає якимось керівництвом до дії: як чинити в тій чи іншій ситуації. Яскравими

представниками даного підходу є Г. Мінцберг, А. П. Градов, В. С. Катькало та ін. З певним ступенем умовності можна констатувати, що історично розуміння стратегії в теорії трансформувалося від набору цільових показників на набір рішень, а в даний час розуміється як комбінацію двох цих підходів [1, 21; 492].

Для підприємств стратегічний пошук та формування конкурентних переваг визначається необхідністю вибору та оперуванням на практиці значною множиною способів, методів, технік стратегічних дій з дотриманням принципу системності. В дисертації концепція системи стратегій розглядається як згуртований набір стратегій, що гармонійно поєднаний між собою, щоб досягти узгодженості та взаємодоповнення за рахунок пристосування до бачення, місії, цінностей та стратегічних довгострокових цілей підприємства. Таке визначення теоретично обґрунтовано на засадах системної парадигми, яка акцентує на важливості виділення системних характеристик об'єкта пізнання та його утворюючих факторів. Такими системними характеристиками, що оперують процесом формування системи стратегій виступають цілісність, узгодженість, збалансованість, взаємодоповненість, результативність. З таких позицій в дисертації узагальнені та подані положення та принципи системного, процесного, інституціонального, поведінкового та компетентнісного підходів (рис. 1.6.), що складають теоретичне підґрунтя формування системи стратегій підприємства.

Серед виділених підходів, в дисертації узагальнені та подані положення та принципи системного, процесного, інституціонального, поведінкового та компетентнісного підходів (рис. 1.5.), що складають теоретичне підґрунтя формування системи стратегій підприємства. У дисертації подано поняття «формування системи стратегій» як управлінський процес з позиції процесного підходу, що за допомогою управлінських рішень створює систему уявлень, цінностей та цілей, а також засоби для їх досягнення.

Положення поведінкового підходу акцентують увагу на конкурентному контексті системи стратегій, моделі ринкової поведінки підприємства; компетентнісного – на його вмотивованості на розвиток через створену базу

стратегічних знань та компетентностей. В дисертації доведено, що сформована система стратегій та їх реалізація обмежена інституціональними умовами, інтересами зацікавлених груп. Згідно з інституціональним підходом, вибір стратегічних цілей є результатом узгодженого вибору засобів та дій, які відповідають принципам корпоративного управління та враховують інтереси основних учасників корпоративних взаємовідносин.

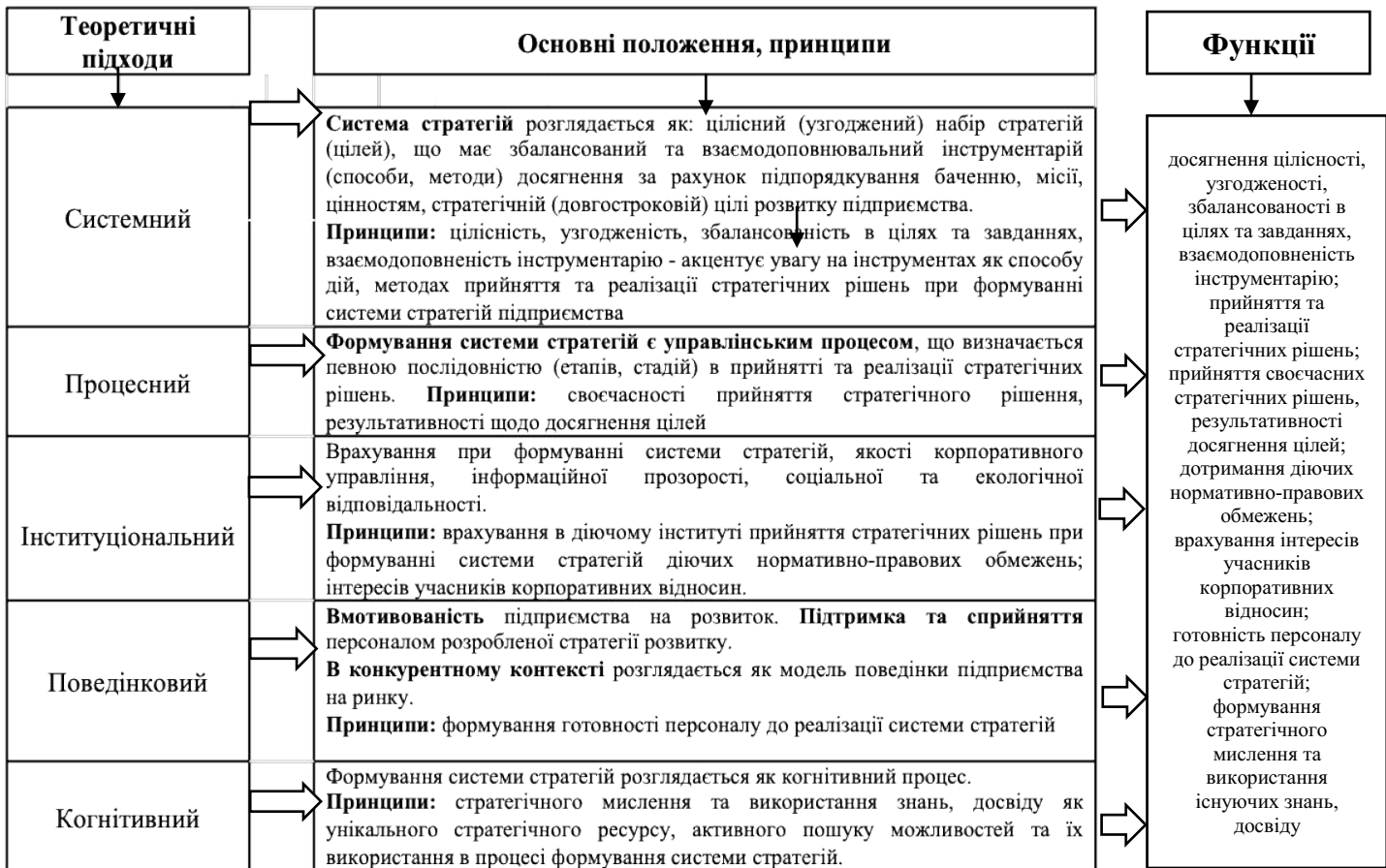


Рис. 1.6. Теоретичні положення та принципи формування системи стратегій підприємства

За допомогою прогресуючих інформаційних технологій з'являється можливість розробляти більш сучасні методики стратегічного проектування, що ґрунтуються на аналізі статистичних даних щодо внутрішньої бізнес-діагностики підприємства та прогнозах зміни умов ділового середовища з урахуванням динаміки цих факторів.

Динамічний підхід використовує попередню, накопичену у минулому інформацію розробки стратегії розвитку підприємства. Застосовуючи різні підходи, можна отримати різні результати. Наприклад, класична модель М. Портера, що передбачає аналіз факторів зовнішнього оточення, що визначають конкурентну поведінку підприємства як учасника ринку, може дати відмінну від динамічного уявлення картину ринку, тому що в динаміці вплив хоча б одного фактора може суттєво вплинути на вибір стратегії [25, 26].

Системна динаміка як один із нових методів стратегічного планування дозволяє врахувати зворотні зв'язки, затримки у дії факторів, а також реакцію кожного учасника ринку та скоригувати стратегію, отримавши результат, відмінний від початкового інтуїтивного погляду. Ці переваги дозволяють системній динаміці максимально адекватно відобразити реальну ситуацію. До групи класичних підходів, заснованих на статичному розумінні розвитку подій, належить підхід, запропонований К. Ендрюсом, заснований на порівнянні факторів зовнішнього і внутрішнього середовища та реалізованого у відомому методі SWOT – аналізу [24].

Підхід, заснований на аналізі конкурентної позиції підприємства, запропонований М. Портером, сприяє правильному розумінню ситуації над ринком, пошуку найефективніших стратегій поведінки підприємства у конкурентному середовищі. Підхід Г. Хемела та К. Прахалада заснований на спеціалізації підприємства у своєму бізнесі. Стрижневі компетенції як основа підходу, запропонованого цими авторами, зосереджують увагу керівництва підприємства на створенні унікальних переваг, у тому числі й у технологіях, що дозволяють досягти конкурентних переваг [50]. Практичним втіленням цих підходів є матричні методи, які досі застосовують аналітики через простоту їх застосування. Істотний недолік цих підходів у тому, що де вони дозволяють врахувати динаміку довкілля та багато приховані від дослідника закономірності протягом усього періоду реалізації стратегії. Друга група підходів дозволяє усунути зазначені недоліки і реалізується у відомих методах системної динаміки. Системна динаміка, вперше згадана у роботах Д. Форрестера,

дозволяє з урахуванням прогнозованих відгуків процесів, які у системі, вибрати стратегію розвитку підприємства. Динамічний підхід знаходить своє застосування й у стратегічному плануванні у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених [1; 50; 492]. Різницю між статичним і динамічним сприйняттям зовнішнього середовища можна порівняти із відмінностями між фіксованою фотографією та кінематографічним зображенням.

Термін «динамічна стратегія» вперше застосовано у роботі К. Уоррена. Автор пов'язує визначення динамічної стратегії з життєвим циклом галузі та підприємства, при цьому центральною ідеєю своєї концепції автор вважає пошук точок впливу на систему з метою підвищення якості управління.

Когнітивний підхід до формування системи стратегії базується на обробці та аналізі накопиченої інформації про підприємство та зовнішнє середовище, заснований на отриманих раніше знаннях.

Методологія організаційного проектування ґрунтується на системному підході, який передбачає фрагментацію системи на взаємодіючі компоненти, проведення аналізу та вдосконалення кожного компонента окремо, з подальшим поєднанням покращених компонентів з метою забезпечення цілісності та єдності системи. Головною метою організаційного проектування є досягнення максимальної узгодженості локальних цілей та завдань підрозділів з цілями та завданнями підприємства в цілому. Цей підхід у методології був розроблений різними авторами, включаючи Кибанова А.Я., Мішина В.М., Мільнера Б. та інших.

Управляюча система взаємодіє з виробничою системою, при цьому зміна параметрів будь-якого елемента призводить до змін в інших елементах виробництва та управління. Отже, при покращенні організації важливо встановити вплив змін у характеристиках одних елементів на параметри інших та загальні показники підприємства. Зв'язки між елементами всередині підприємства та їх взаємодія з зовнішнім середовищем і системами вищого рівня, наприклад у рамках інтеграції, приділяється увага й аналізується за допомогою чотирьох узагальнених груп: аналогій, експертно-аналітичних

методів, структуризації цілей та організаційного моделювання за класифікацією Мільнера Б. З.

Методологія формування стратегії як перспективи розвитку підприємства. Мета формування стратегії вказати підприємству єдиний напрямок розвитку в існуючих умовах. Наявність численних визначень стратегії, наприклад, спритний прийом, особливий маневр з метою перехитрити суперника, спосіб реалізації довгострокової мети (місії), принцип поведінки, дотримання певної моделі поведінки, план, попереднє прогнозування, позиція, перспектива, набір правил та прийомів та інші, існування. Багато публікацій на цю тему вказують на актуальність використання стратегічного підходу в управлінні розвитком соціально-економічної системи. Мінцбергом Р., Альстрендом Б., Лемпелом Д. проаналізовано у роботі [21] концептуальні схеми різних методів формування стратегії підприємства.

Організаційний розвиток є плановими програмами, що спрямовані на вдосконалення процесів оновлення та прийняття рішень на підприємстві на довгостроковій основі. Одним з основних аспектів такого розвитку є покращення ефективності управління організаційною культурою, зокрема у формальних робочих командах, через співпрацю та застосування теорій і методів. Цей процес сприяє змінам і використовує агента або стимулятора для сприяння цим змінам. Така концепція розвитку підприємства ґрунтується на теоретичних основах Маслоу А., Герцберга Ф., Макгрегора Д., Лайкерта Р., Арджіріса К. та інших вчених, що досліджують поведінку підприємств [190; 191; 192; 193].

У своєму дослідженні О'Шонессі Дж. [194] вказує, що основним чинником, що визначає концепцію розвитку підприємства, є зростаюча складність довкілля та збільшення темпів змін. Це призводить до низки особливостей, властивих підприємствам, що розвиваються, а саме:

включають адаптивність до змін в довкіллі;

швидку реакцію на нові вимоги, постійну готовність до трансформації та пошук нових шляхів розвитку в умовах нестабільності довкілля;

вміння швидко адаптуватися до змін, гнучкість у вирішенні проблем та здатність до постійного пошуку та впровадження інновацій;

вміння спілкуватися та співпрацювати з різними людьми, вирішувати конфлікти та знаходити компроміси;

готовність взяти на себе відповідальності за результати своєї роботи;

лідерські якості, зокрема вміння мотивувати та надихати інших, приймати важливі рішення, а також виступати в ролі прикладу для інших.

Даний метод у контексті програм розвитку підприємств сприяє підвищенню продуктивності, удосконаленню якості ухвалених рішень та збільшенню готовності до майбутніх змін. Як вже було зазначено, цей підхід сприяє гуманізації та сприяє підвищенню рівня усвідомленості співробітників, їхньої участі в управлінні та впливу на розвиток підприємства. Його основна мета полягає у поєднанні індивідуальних та колективних концепцій.

Відповідно до положень радикального підходу, методологія реінжинірингу заснована на пошуку та впровадженні радикальних змін у бізнес-процеси для досягнення якісно іншого, вищого рівня показників діяльності підприємства. Ідея реінжинірингу полягає у проведенні революції зсередини, замість того, щоб покращувати та вдосконалювати. Основний елемент реінжинірингу полягає в аналізі діяльності наявних функціональних підрозділів та підхід з міждисциплінарної точки зору за допомогою кросфункціональних команд. Як відправна точка розглядається питання про те, як покупці хотіли б працювати з підприємством, а не як підприємство бажає взаємодіяти з клієнтами. Реінжиніринг, на думку багатьох авторів, є дорогим підприємством, найбільш доречним у ситуаціях, коли від середовища чи конкурентів надходить загроза, а незначні поліпшення в звичному способі роботи не можуть гарантувати результату. Відсутність кардинальних змін у діяльності підприємства можуть призвести до краху [1].

Згідно підходу контрольних порівнянь, контрольні порівняння (бенчмаркінг) припускають зіставлення результативності складових бізнесу організації з іншими організаціями конкурентному середовищі. Його мета

полягає у генеруванні пропозицій щодо покращення діяльності, а також розробка внутрішньокорпоративних стандартів порівняно з конкурентами.

Згідно сценарного підходу, аналіз розвитку підприємств дає підстави дійти невтішного висновку, що одні підприємства передбачають зміни, інші реагують на них, треті ігнорують. Перші процвітатимуть, другі боротимуться за виживання, треті не виживуть. Передбачати зміни - це ключ до виживання. «Але успіх чекає на тих, хто зміни створює» (*Kennedy*) [492].

Таким чином, розглянуті підходи відображають різні погляди на успішне функціонування підприємств в сучасних умовах господарювання. З позиції процесного підходу поняття «формування системи стратегій» подано в дисертації як управлінський процес, що завдяки прийняттю управлінських рішень формує систему бачення, цінностей та цілей, інструментарій їх досягнення.

Положення поведінкового підходу акцентують увагу на конкурентному контексті системи стратегій, моделі ринкової поведінки підприємства; компетентнісного – на його вмотивованості на розвиток через створену базу стратегічних знань та компетентностей. Доведено, що сформована система стратегій та їх реалізація обмежена інституціональними умовами, інтересами зацікавлених груп.

Стратегічні цілі, обрані з інституціональної точки зору, представляють собою результат узгодженого вибору засобів та дій, які відповідають принципам корпоративного управління та враховують інтереси основних учасників корпоративних відносин з метою досягнення цих цілей. В дисертації доведено, що методологія стратегування оновлюються та поповнюється прикладними управлінськими інструментами та техніками відповідно викликам й вимогам глобальних змін у зовнішньому середовищі.

Висновки до розділу 1

1. Аналіз теоретичних засад стратегічного управління показав, що поняття «стратегія» включає у себе кілька основних характеристик, таких як свідомо розроблена послідовність дій, спрямована на інтеграцію основних цілей підприємства та ухвалення управлінських рішень, що охоплює етапи розробки та впровадження. Вона також дозволяє керувати та розподіляти обмежені ресурси підприємства, встановлює загальні напрямки діяльності. У дисертації концепцію системи стратегій представлено як цілісний, узгоджений набір стратегій збалансованого та взаємодоповнювального інструментарію, який спрямований на досягнення місії, цінностей та стратегічних довгострокових цілей розвитку підприємства.

2. Понятійно-категоріальний апарат формування системи стратегій підприємства уточнено за ключовими поняттями «система стратегій» та «формування системи стратегій підприємства», які удосконалено з використанням системного, процесного, інституціонального, поведінкового та когнітивного підходів. Визначено, що система стратегій містить класифікацію стратегій за рівнями, які спрямовано на поліпшення конкурентоспроможності та успішності діяльності підприємства, що набуває особливої актуальності у сучасному турбулентному середовищі. Формування системи стратегій є управлінським процесом, який визначається певною послідовністю етапів ухвалення та реалізації стратегічних рішень. Розвинутий понятійно-категоріальний апарат є підґрунтям розроблених положень методологічного базису, методичного забезпечення та практичних рекомендацій, що підвищує їх обґрунтованість і практичну спрямованість.

3. Теоретичне підґрунтя визначення формування системи стратегій підприємства базується на системній парадигмі. Основний принцип цієї парадигми полягає в необхідності виокремлення системних характеристик об'єкта пізнання та його складових факторів. У дисертації узагальнені та

викладені положення та принципи системного, процесного, інституціонального, поведінкового та компетентнісного підходів. З позиції процесного підходу поняття подано як управлінський процес; з точки зору поведінкового підходу увага акцентується на конкурентному контексті системи стратегій, моделі ринкової поведінки підприємства; компетентнісного - на його вмотивованості на розвиток через створену базу стратегічних знань та компетентностей. В дисертації доведено, що сформована система стратегій та їх реалізація обмежена інституціональними умовами, інтересами зацікавлених груп.

4. Проведено аналіз парадигмальних змін в теорії стратегії, де зміна основ теорії менеджменту проявляється в зміщенні акцентів управління з економічних на соціокультурні, тобто всі бізнес-процеси повинні відповідати критеріям екологічності та соціальної відповідальності. Цифровізація вплинула на всі види діяльності, включаючи бізнес-моделі підприємств, додала нові форми співпраці та призвела до появи нових пропозицій продуктів та послуг, а також нових форм відносин з клієнтами та співробітниками. В умовах зростання конкуренції ключовою є розробка та використання інноваційних бізнес-моделей, орієнтованих на сталий розвиток з використанням різних цифрових технологій та платформ. За таких умов основними умовами формування системи стратегій підприємства було визначено технологічну, інформаційну та соціальну складові.

5. Розроблений методологічний базис формування системи стратегій підприємства побудований на основі узагальнення теоретичних підходів, концептуальних положень та принципів формування стратегічного інструментарію управління розвитком підприємства у глобальному просторі, основаних на положеннях сучасної системної парадигми. За рахунок концептуальної тривекторної моделі розвитку підприємства, що поєднує технологічний, інформаційний та соціальний напрямки з урахуванням концептуальних положень концепції сталого розвитку було виділено основні протиріччя, що визначені трансформацією соціально-економічних систем.

Основні наукові результати дисертаційної роботи, викладені в даному розділі, опубліковані в працях автора за списком літератури [1; 2; 75; 83; 88; 90; 91; 92; 93; 95; 97; 107; 108; 109; 120; 147].

РОЗДІЛ 2

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Вплив трансформаційних змін на формування системи стратегій підприємства

Формування системи стратегічного управління припускає аналіз сформованих обставин на конкретному підприємстві і його зовнішньому середовищі. Доцільність управлінського рішення керівника підприємства буде забезпечена при наявності певного класифікатора наявних стратегій розвитку. Такий класифікатор представляється ієрархією стратегій, формалізованим описом цілей і критеріїв, виділенням ключових підрозділів, що відповідають за їхнє досягнення.

Виходячи з аналізу зовнішнього середовища, можна виділити основні проблеми сучасного макросередовища:

Війна росії в Україні – постійна воєнна загроза та окупація окремих територій України впливають на стабільність і безпеку регіону. Війна має серйозні геополітичні, економічні та безпекові наслідки для всього цивілізованого світу.

Подальша розбудова інфраструктури і економіки - війна з росією сповільнюють розбудову інфраструктури та розвиток економіки в Україні. Великі зусилля потрібні для відновлення пошкоджених об'єктів та забезпечення життєво важливих послуг для населення.

Брак ресурсів – в умовах війни та економічних труднощів, брак ресурсів стає серйозною проблемою для України та світу. Бракує фінансування, робочої сили та інших ресурсів, необхідних для ефективної роботи економіки та розбудови країни. Розуміння та вирішення цих проблем вимагає спільних зусиль з боку уряду, міжнародного співтовариства та українського бізнесу.

У результаті аналізу літератури [149; 150; 151; 152] можна виділити такі ієрархічні рівні стратегій: корпоративну, ділову, функціональну й операційну.

У роботі відзначено, що корпоративна стратегія формується вищим керівництвом та визначає наміри та цілі підприємства. Вона показує, як різноманітне за видами діяльності підприємство встановлює свої бізнес-принципи у різних галузях та проектах. Однак у сучасних умовах бізнесу підприємства вже не прагнуть до диверсифікації своєї діяльності. Зазвичай, вітчизняні підприємства класифікуються за видами діяльності, такими як промислові, будівельні, сільськогосподарські, транспортні, торгові, виробничо-торгові, торгово-посередницькі, інноваційні, лізингові, страхові, банківські, туристичні тощо. Зазвичай вони мають вузьку спрямованість та фокусуються на виробництві диференційованої продукції (робіт, послуг) [159; 160; 161; 162; 163].

Ділова стратегія - це набір дій і підходів, спрямованих на досягнення ефективності в конкретній галузі бізнесу. Вона розгортає окремі деталі загального плану розвитку підприємства та спрямована на збереження його конкурентоспроможності.

Функціональна стратегія визначає план дій для окремих підрозділів, що займаються конкретними сферами діяльності на підприємстві, такими як НДДКР, виробництво, маркетинг тощо. Керівники підрозділів несуть відповідальність за розробку цих стратегій. Функціональні стратегії розробляються за допомогою методів стратегічного планування та використовуються для управління підсистемами та елементами підприємства.

Операційна стратегія визначає, як керувати важливими структурними частинами підприємства та виконувати стратегічно важливі оперативні завдання, такі як закупівля, управління запасами, обслуговування, транспортування, реклама тощо. Основна відповідальність за розробку операційних стратегій лежить на керівниках середнього рівня, чії пропозиції повинні бути розглянуті та прийняті вищим управлінням.

У сучасній науковій літературі широко використовуються поняття стратегії конкуренції та конкурентної стратегії. На думку дослідників,

конкурентна стратегія підприємства визначається як детально розроблена концепція досягнення успіху підприємством на конкретному ринку або в певній сфері діяльності шляхом впровадження та розвитку різноманітних інвестиційних проектів, що, як правило, спрямовані на інновації [214; 215; 216; 217; 218; 222].

У тлумачному словнику економіста [170] під конкурентною стратегією розуміється впровадження довгострокових заходів, спрямованих на зміцнення позицій підприємства за умови інтенсивної конкуренції. Ці стратегії можуть базуватися на зусиллях з досягнення переваги у витратах виробництва й збуту, відмінності виробів або спрямуванні на конкретні види діяльності для досягнення масштабу економії [207; 208; 209; 210; 211; 212; 213; 220; 221].

Слова Артура А. Томпсона-молодшого вказують, що конкурентна стратегія більше націлена на привернення та задоволення клієнтів, протистояння конкурентам та зміцнення позицій на ринку, ніж загальна ділова стратегія, яка включає ширший спектр стратегічних завдань та керівницьких рішень для їх вирішення [164; 194; 195; 196; 197; 198; 199; 200; 201; 202; 203; 204; 205; 206].

За О. М. Ястремською, конкурентні стратегії є основою для розробки функціональних стратегій, які можна вважати стратегіями забезпечення відповідно до окремих функцій управління, таких як маркетинг, постачання, виробництво, збут та фінанси [67; 165; 166; 214; 215; 216; 217; 218; 219]. Стратегічна спрямованість процесів формування системи стратегій підприємства припускає розробку і реалізацію відповідної стратегії управління.

Класифікація стратегій підприємства за ознаками представлено в *Додатку А*.

В умовах колосального рівня конкуренції за залучення цільової аудиторії, будь-яке підприємство, яка має цілеспрямований вектор розвитку, не може обійтися без грамотно-вибудованої, технологічно-інноваційної digital-стратегії. Основою цифрової трансформації підприємства є розробка і реалізація цифрової стратегії розвитку [153; 154; 155; 156; 157; 158; 211; 212; 213; 214; 215;

216; 217].

Цифрова трансформація є процесом використання повного потенціалу цифрових технологій у всіх сферах бізнесу, що включає оптимізацію процесів, розробку продуктів і послуг, а також управління прийняттям рішень. Важливо розуміти, що успіх такого процесу не ґрунтується тільки на технологіях. Для досягнення успішної цифрової трансформації необхідні чітко визначені бізнес-цілі та належні дані. Цифрова трансформація можлива лише в тому випадку, коли всі три компоненти (бізнес-цілі, дані та технології) поєднуються. Цифрова трансформація передбачає глибоку перебудову робочих процесів підприємства та його взаємодії з оточуючим середовищем. Переваги від впровадження цифрової стратегії включають підвищення продуктивності, зменшення витрат, зростання обсягів продажів та прибутку, розширення на нові ринки та поліпшення інших показників бізнесу.

Основні ризики впровадження цифрової стратегії включають:

- недостатній рівень досягнення мети,
- перевищення бюджету,
- втрату контролю,
- зменшення продуктивності
- нецільові фінансові витрати.

Сучасний бізнес та споживачі визначають основні тенденції розвитку, що змушують підприємства адаптуватися до нових реалій. Цифрова трансформація стає не лише послугою фахівців у сфері консалтингу, але й глибоким процесом, який відчуває весь світ, пристосовуючись до переваг та умов цифрової економіки. Отже, цифрова трансформація - це не лише технології, але й зміна уявлення та підходу в умовах цифрового суспільства [1; 90; 94; 99; 195; 196; 197; 492].

Для мінімізації ризиків і збільшення ефекту від впровадження, в якості перших кроків пропонується сформулювати концепцію і розробити стратегію цифрової трансформації (рис. 2.1).

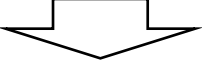
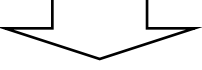
<p>Визначення основних процесів та областей діяльності, що мають пріоритет для здійснення змін</p>  <p>Оцінка результативності запропонованих змін у контексті розробки концепції цифрового підприємства</p>  <p>Створення плану стратегії та бізнес-моделі. Портфель і дорожня карта проектів</p>	<p>Цілі: Зробити аналіз поточної структури та процесів підприємства з огляду на ефективність та готовність до майбутніх змін. Дати оцінку планованим змінам та розробити стратегію для їх впровадження</p> <p>Завдання: Сформулювати критерії лідерства в даній галузі, використовуючи кращі практики та технологічні тренди. Провести порівняльний аналіз поточної ситуації стосовно цільових показників. Визначити процеси, які при поточних змінах призведуть до найбільшого ефекту. Розрахувати бюджети та фінансову модель для майбутніх змін</p> <p>Результат: Створення стратегій змін та їх впровадження, щоб побудувати й розвинути існуючі бізнес-моделі, процеси, інфраструктуру та сервіси. Фінансове та економічне обґрунтування, розрахунок продуктивності впровадження змін та розроблення стратегії для проведення даного процесу</p>
--	---

Рис. 2.1. Ідея розробки стратегії цифрової трансформації.

Згідно з дослідженням Digital IQ 2022, яке провели PwC і ABBYY серед керівників та фахівців з різних галузей, середня цифрова зрілість цих підприємств у 2022 році становила 2,8 бала з 5. Респонденти вважають, що протягом наступних двох років платформи для глибокого аналізу інструментів для інтелектуального бізнес-аналізу будуть сприяти підвищенню цифрової зрілості. Попит на такі системи може зрости на 140%, оскільки вони дозволяють прогнозувати повернення інвестицій у технології [198, 199, 200].

У даному дослідженні визначення цифрової трансформації відіграє суттєву роль, що відображає процес інтеграції цифрових технологій у всі сфери бізнесу та соціально-економічні системи. Цей процес передбачає внесення значних змін у технології, культуру, операції та принципи створення нових продуктів та послуг. Для ефективного використання нових технологій і їх швидкого впровадження необхідно відмовитися від застарілих інструментів і повністю перетворити процеси і моделі роботи. Цифрова трансформація супроводжується зміщенням акценту на периферію та збільшенням гнучкості центрів обробки даних, які повинні підтримувати периферію. Цей процес також означає поступову відмову від застарілих технологій, обслуговування яких є

дороговартісним для соціально-економічної системи, а також зміну культури, що сприяє прискоренню процесів і забезпечується цифровою трансформацією [492].

Позначено основні переваги, які несе цифрова трансформація всім господарюючим суб'єктам [1; 88; 201; 202; 203; 492]:

Оптимізація процесів – це процес, коли нові технології дозволяють підприємствам автоматизувати більш прості процеси і виключати проміжні етапи в більш складних процесах. Завдяки цьому підвищується гнучкість підприємств, які тепер можуть набагато ефективніше використовувати свої ресурси.

Пошук нових потоків доходів – це процес, коли з появою нових технологій відкриваються нові способи отримання прибутку, які раніше могли бути не доступні. Створення персоналізованої і привабливої інфраструктури обслуговування. Сучасні замовники очікують, що підприємства будуть прислухатися до їхньої думки і задовольняти їх специфічні потреби. Сучасні технології розвинені настільки, що можуть вирішити всі ці завдання. Аналіз наведених вище переваг показує, що найбільш істотно вони проявляються при наданні послуг, що визначається відомими властивостями послуг, такими як їх персоналізований характер, орієнтованість на взаємодію виконавця (виробника) і замовника (споживача), нематеріальний і інформаційний характер. Саме тому процеси цифрової трансформації найбільш активно протікають саме в сфері послуг (роздрібна торгівля, туризм, консалтинг, розважальні послуги тощо), а також в тих сегментах економіки, які отримують додану вартість від розвитку сервісної діяльності.

В терміні «цифрова трансформація» очікувано найбільші труднощі для традиційного бізнесу викликає саме «трансформація» як послідовна усвідомлена перебудова. Сьогодні цифрова трансформація різними темпами проникає в усі галузі економіки. Треба відзначити, що ефект цифрової трансформації в різних галузях різний. Очевидно, що найпростіше цифровій трансформації піддаються високотехнологічні галузі та високоцифровізовані. Однак, безсумнівно, що цифрова трансформація торкнеться всіх галузей економіки. Таким чином, цифрова трансформація для сучасних соціально-

економічних систем це [88;492]:

один з факторів, який сприяє створенню цифрових бізнес-моделей, полягає у спонуканні до зростання як в межах, так і поза основним бізнесом організації. Це означає виявлення і створення нових цифрових бізнес-моделей та забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності;

засіб для підвищення ефективності в бізнесі на основі цифрових технологій - це перетворення операційної моделі. Це означає оптимізацію бізнес-процесів на всіх рівнях, зменшення витрат, ефективне використання наявних компетенцій та інфраструктури, а також зсув усього процесу створення значення на цифрові технології та модернізацію ІТ-архітектури;

основою для створення корпоративного інкубатора і венчурного капіталу є виявлення перспективних можливостей для майбутнього зростання, створення умов для доступу до новітніх технологій і додаткових ресурсів, а також позиціонування як довгострокового партнера. Для ефективного використання цифрових даних підприємства потрібно постійно впроваджувати нові технології, тестувати їх і використовувати результати для адаптації і підготовки до майбутніх викликів. Впровадження нових технологій може бути ризиковано, проте потенційні можливості і вигоди будуть значними.

До чотирьох технологічних основ цифрового розвитку, на яких доцільно вибудовувати процес цифрової трансформації, традиційно відносять:

«великі дані», які передбачають вибухове зростання можливостей зберігання і обробки даних у всіх типах комп'ютерних систем, майбутня основа штучного інтелекту;

соціальну – необхідність залучення великої кількості користувачів, що виконують різні ролі;

мобільну – доступність інформації з будь-якої точки простору;

облачність – спосіб зберігання даних.

Їх поєднання дозволяє істотно здешевити бізнес-процеси, аналітично адаптувати продукти до потреб кожного конкретного клієнта (кастомізація) і поставляти товари і послуги туди і туди, де вони необхідні. Саме на кастомізації

треба зробити акцент, тому що вона є передумовою стрімкої сервісизації господарської діяльності, яка проявляється в економіках усіх країн світу, навіть малорозвинених, а в розвинених є однією з ключових тенденцій розвитку.

Таким чином, цифрова трансформація виявляється тісно пов'язаною з випереджаючим розвитком сфери послуг, що спостерігається починаючи з останньої чверті XX століття і по теперішній час. Підприємства, що запроваджують цифрову трансформацію, спостерігають за трьома основними наслідками: зменшенням витрат, покращенням якості послуг та продуктів та підвищенням продуктивності. За даними, 61% підприємств відзначають, що цифрові технології призвели до збільшення конкуренції з боку нових учасників на ринку. На сьогодні 44% підприємств у всьому світі мають визначену стратегію цифрового розвитку. Основна стратегія виживання підприємств у цифрову епоху полягає в тому, щоб укласти численні партнерства з незалежними третіми сторонами з метою створення стійкої екосистеми навколо цифрової платформи .

Розглянемо ключові етапи цифровий трансформації. Не дивлячись на відмінності в процесах цифрової трансформації для кожної конкретної соціально-економічної системи, існує кілька загальних ключових етапів, які відображають основу цього процесу [203; 204; 205]:

Створення плану, який враховує всі бізнес-потреби підприємства. На початковому етапі цифрової трансформації важливо визначити напрямки розвитку та вибрати технології, що сприятимуть цьому розвитку. Підприємство повинне проаналізувати свої ресурси, визначивши ті, які потребують модернізації. Також може знадобитися перегляд пріоритетів в проектах, враховуючи нові бізнес-потреби, а також виявлення недоліків та прогалин, що можуть завдати шкоду цифровій трансформації.

Навчання співробітників роботі з новими технологіями. Цей процес може бути складним, оскільки у традиційних моделях бізнесу співробітники зазвичай працювали з певними системами, які планувалося використовувати протягом багатьох років. Для успішної цифрової трансформації співробітникам потрібно

бути відкритими до будь-яких змін у робочих процесах, якщо вони необхідні для підвищення ефективності та продуктивності.

Створення плану, в якому враховані всі бізнес-потреби підприємства. На початку процесу цифрової трансформації дуже важливо визначити напрямки розвитку, а також набір технологій, які допоможуть в цьому розвитку. При цьому підприємства повинні провести інвентаризацію своїх ресурсів, виділивши ті, які вимагають модернізації. На цьому етапі може навіть знадобитися перегляд пріоритетів в проектах з урахуванням нових бізнес-потреб, а також виявлення недоліків та прогалин, які можуть стати перешкодою на шляху цифрової трансформації.

Навчання співробітників навичкам роботи з новими технологіями. Цей процес може викликати безліч труднощів, оскільки при традиційних моделях бізнесу співробітники повинні знати тільки певні системи, які планувалося використовувати ще багато років. Для успіху цифрової трансформації співробітники мають бути готові до будь-яких змін робочих процесів, якщо ці зміни необхідні для підвищення ефективності і продуктивності. Така готовність означає вміння мислити творчо, знати про потенціал нових технологій, та вміти використовувати їх з максимальною ефективністю.

Багато підприємств витрачають значні ресурси на підтримку і обслуговування застарілих технологій, які вже не є прибутковими або не відповідають потребам ринку. Оновлення старих систем є складним і витратним процесом. Таке застосування засобів також перешкоджає прогресу підприємств в цілому. Замість цього, ці ресурси можуть бути використані для придбання більш простих у використанні технологій, які покращать обслуговування клієнтів або прискорять аналіз даних. Систематизація і узагальнення існуючих поглядів на цифрову трансформацію дозволяють зрозуміти й описати її сутність і роль у розвитку економічних систем.

Спочатку важливо зазначити, що цифрове перетворення соціально-економічної системи будь-якого рівня є складним та тривалим процесом з великим потенціалом для повернення інвестицій в майбутньому. Це вимагає

стратегії, перегляду бізнес-моделей і процесів, нової інфраструктури, програмного забезпечення, оптимізації послуг, ефективних механізмів впровадження, програм навчання та надійної підтримки [492].

Лідерство грає важливу роль у цифровій трансформації, ведучи до суттєвих змін. Для успішної трансформації потрібно зрозуміти, які аспекти соціально-економічної системи потребують змін. Підприємства по всьому світу експериментують та отримують вигоди від цифрової трансформації [492].

В розумінні автора цифрова трансформація – це процес корінного перетворення концепції і формату функціонування соціально-економічних систем всіх рівнів, за допомогою:

оцифровки – перекладу всіх ресурсів в цифровий формат, впровадження та формування пулу цифрових технологій,

цифровізації – створення мережеских платформ інтеграції та взаємодії користувачів цифрових технологій,

сервісизації економіки – взаємодії в рамках цифровізованих сегментів економіки шляхом обміну послугами і співвиробництва послуг його суб'єктами. Стосовно українських підприємств дане визначення передбачає перетворення бізнес-моделей і процесів, організаційного та культурного середовища та інших елементів підприємства як соціально-економічної системи, на основі ефектів від використання потенціалу цифрових технологій з метою революційної зміни споживчої цінності і доступності продуктів, що виробляються і послуг [492].

Автор пропонує розмежувати поняття «цифрова трансформація» і «цифровізація», що часто ототожнюються, і під цифровізацією надалі розуміти соціально-економічний процес, що передуює цифровій трансформації та формує її основу, суть якої полягає в реструктуризації і перетворенні каналів комунікацій навколо використовуваних цифрових технологій (настройка так званої цифрової взаємодії) [492].

Відмінні риси традиційної бізнес-стратегії та цифрової стратегії наведені в таблиці 2.1.

Характерні відмінності традиційної та цифрової бізнес-стратегій

Елемент стратегії	Традиційна стратегія	Цифрова стратегія
Ціль	Удосконалення, оптимізація певних процесів діяльності підприємства	Впровадження змін для перетворення всієї бізнес-моделі
Завдання	Детальний опис запланованих заходів	Розроблення стратегічного бачення розвитку підприємства
Предмет	Ефективність операційної діяльності	Перетворення бізнесу, перегляд набутого досвіду
Кордон планування	Кілька років	Постійний процес
Джерела інформації	Співробітники підприємства, що володіють необхідними компетентностями	Обмін інформацією між підприємствами та сферами діяльності
Методи	Прогноз, планування	Експеримент та відповідна реакція
Конкурентні переваги	Власні активи	Здатність пристосовуватися та змінюватися

Розподіл країн за стадіями розвитку, динаміка змін рангових позицій 2004-2019 рр. в Індексі глобальної конкурентоспроможності (GCI) за період 2004-2019 рр., рейтинг країн світу ІГК представлено в *Додатку Б* [204-210; 221].

У період з 2015-2018рр. багато країн прийняли національні програми для переходу до цифрової економіки. Експерти навіть стверджують, що з'явилася нова форма національної стратегічної документації і новий процес національного стратегування. Проте аналіз і порівняння існуючих програмних документів, таких як програми і стратегії цифрового розвитку, показують, що хоча є певна спільність у підходах до створення таких документів, але формат і зміст ключових ініціатив значно відрізняються. Цифрові стратегії різних країн є набагато більш розмаїтими, ніж середньострокові економічні плани чи чотирьох- п'ятирічні плани розвитку. За даними UNCTAD (United nations conference on trade and development), у 2012-2017 рр. 6 у різних країнах світу були розроблені 102 цифрові стратегії: 30 з них стосуються розвитку інфраструктури, 6 – фокусуються на стимулюванні цифрового бізнесу, 61 охоплює обидва ці найважливіші напрями (табл. 2.2) [209].

Таблиця 2.2

Стратегії цифрового розвитку за регіонами (кількість стратегій) [209]

Регіони	Усі стратегії	Інфраструктура	Цифровий бізнес
Розвинуті країни	32	27	21
Країни з перехідною економікою	11	10	6
Країни, що розвиваються, у т.ч.:	59	54	40
Африка	25	23	17
Азія та Океанія	16	15	9
Латинська Америка та Карибські країни	18	16	14
Всього	102	91	67

Цифрові стратегії країн G20 та України представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Цифрові стратегії країн G20 та України

Країна	Стратегія	Основні акценти
США	Шлях інформаційного потоку (1991) (Information Superhighway). План розвитку національного широкопasmового доступу (2010) (National Broadband Plan). Програма цифрової економіки для США (Digital Economy Agenda)	Створення системи цифрових зв'язків, мережі ІКТ, що гарантує доступ до широкопasmового зв'язку та високошвидкісного Інтернету, створення умов для цифрової трансформації з метою зробити Америку лідером у сфері цифрової економіки.
Японія	The e-Japan Priority Policy Program in 2003 and 2004, and the Priority Policy Program in 2006.	Дослідження й розробки в області інформаційної інфраструктури та технологій спрямовані на поширення цифрових технологій у різних галузях та сферах послуг. Особливий акцент робиться на їх застосуванні в державному управлінні, лікарнях та школах.
ЄС	Розв'язання цифрового розриву в Європі у 2010 році (у порівнянні з 2005 р.) та Цифрова програма Європи на 2020 рік (Цифрова програма для Європи)	Розвиток інтегрованої та конкурентоздатної цифрової економіки, технології інформаційно-комунікаційних систем. Створення єдиного цифрового ринку.
Велика Британія	Digital Britain (2009) Legislation on the digital economy in 2010 (Digital Economy Act 2010) Strategy for the development of the digital economy 2015-2018 (2015)	Керівництво в галузі цифрової економіки. Політика для цифрових ЗМІ, що включає в себе авторські права, доменні імена в Інтернеті, місцеве радіо, відеоігри. Сприяння цифровим інноваторам; фокус на користувачах; підтримка цифрових інновацій; розвиток інфраструктури, платформ та екосистем; забезпечення стійкості.
Австралія	The National Digital Economy Strategy (2011p.)	Е-здоров'я, е-освіта, розумні мережі, е-уряд, цифрова економіка, цифрові медіа

Продовження таблиці 2.3

Країна	Стратегія	Основні акценти
Франція	Digital 2020: France	Створення стаціонарних та мобільних систем зв'язку з великою пропускнуою здатністю. Розповсюдження цифрових програм та послуг, зокрема електронного уряду або електронної комерції.
Німеччина	Germany: Industrie 4.(2013р.) Digital Strategy-2025 (2016р.)	Системи, які об'єднують фізичний та цифровий простір, Інтернет речей, обчислення в хмарі. Незалежність в цифровій сфері, цифрова інфраструктура та захист даних.
Південна Корея	Innovation in Manufacturing 3.0 Strategy Needs Better Focus with Clearer Direction (2014р., 2015р.) Південна Корея цифрова-2020	Інформаційні технології та виробництво
Індія	Digital India (2015р.)	Розробка цифрової інфраструктури, надання електронних сервісів та підвищення рівня цифрової грамотності.
Китай	Internet Plus (2015р.)	Вплив держави на цифрову трансформацію та злиття Інтернету з традиційними секторами
Україна	Національна економічна стратегія-2030 Державна стратегія регіонального розвитку до 2027 року	Закладені головні вектори розвитку економіки: стимули для промисловості, агросектору, видобування, інформаційних технологій та інновацій, інфраструктури та внутрішніх перевезень, енергетичного сектора. Цифрова трансформація, що включає в себе понад 60 завдань, спрямована на підвищення рівня цифрової грамотності населення та забезпечення усім населеним пунктам безперешкодного доступу до високошвидкісного Інтернету, є стратегічною пріоритетною метою (насамперед сільських та малих міст) та соціальних закладів, запровадження можливості отримання електронних послуг через смартфон, впровадження електронного документообігу, забезпечення електронної взаємодії між національними реєстрами, реєстрами органів місцевого самоврядування, переведення пріоритетних публічних послуг в електронну форму; впровадження регіональними органами влади відкритих даних розвиток інструментів електронної демократії.

«Велика Двадцятка» - це група країн, які розробили плани для розвитку цифрової економіки на середньостроковий або довгостроковий період. Ці плани спрямовані на досягнення національних цілей та ґрунтуються на внутрішніх інноваційних системах, оскільки цифрова економіка є важливим фактором у світовій економіці. Будь-яка стратегія може бути виправлена внаслідок негайної події, такої як криза, пандемія або війна. Ці обставини спонукають бізнес до експериментів та навчання в режимі реального часу. Карантинні заходи та війна змусили багато підприємств перевести співробітників на віддалену роботу. Перехід до віддаленої роботи потребував технологічних рішень – розвитку ІТ-інфраструктури, системи безпеки, комунікацій, електронної постановки завдань і відстеження їх виконання, зміни підходів до управління, зміни стратегій та активне використання цифрових технологій.

Отже, було доведено вплив трансформаційних змін на всі бізнес-процеси підприємства, в тому числі і на формування системи стратегій підприємства. Прогресивні технології, Big Data (великі обсяги даних), цифрові способи зв'язку, омніканальний підхід, штучний інтелект та автоматизація, спрямовані на обробку великих обсягів інформації, покращують якість управлінських рішень, розширюють базу знань, допомагають пристосовувати пропозиції для конкретних клієнтів, передбачати їхню поведінку і організувати найбільш індивідуалізоване спілкування, що підходить більшості клієнтів. Цифрова трансформація відкриває нові можливості для співпраці з іншими підприємствами - завдяки сучасним технологіям географічні обмеження вже не перешкода, вести бізнес і знаходити партнерів можна в будь-якій точці світу. Використання цифрових технологій для оптимізації робочих процесів підприємства призводить до підвищення продуктивності кожного працівника.

Цифрова трансформація передбачає не лише встановлення сучасного обладнання або програмного забезпечення, але і фундаментальні зміни в підходах до управління, корпоративної культури, зовнішніх комунікаціях. Як наслідок підвищуються продуктивність кожного співробітника і рівень

задоволеності клієнтів, а підприємство здобуває репутацію прогресивної і сучасної організації.

Інформація є ключовим ресурсом у сучасному світі. Щомиті людство генерує величезні масиви цифрових даних, які не тільки потребують місця в сховищах, а й допомагають підприємствам вести бізнес. Щоб скористатися всіма можливостями доступної інформації, необхідно її акумулювати, структурувати та аналізувати.

За прогнозами експертів, вже у найближчі роки обов'язковими атрибутами кожного успішного підприємства стануть проектний підхід до бізнесу та використання data-driven рішень, машинного навчання та штучного інтелекту, а також сучасних способів комунікації та безперервного відстеження ефективності персоналу. Вміння швидко змінюватися в умовах постійної цифровізації – головна конкурентна перевага, на яку необхідно орієнтуватись підприємствам.

Отже, у дисертації виділено сучасні пріоритетні тенденції економічних відносин, такі як цифрова трансформація, зміна бізнес-моделей, створення інноваційного середовища, впровадження економіки знань, зміна у способах комунікації, зростання значення сталого розвитку та екологічної відповідальності, переорієнтація на клієнта. Виявлено, що геоекономічний простір характеризується швидким наростанням суперечливих тенденцій – посиленням конкурентних протистоянь як в економічній, так і геополітичній площині, погіршенням взаєморозуміння між провідними країнами, що призводить до загострення економічних відносин, зростанням інфляції, відмовою від російських енергоресурсів, утворенням «нових» стійких зовнішніх шоків та ланцюгів доданої вартості. З урахуванням виявлених тенденцій розроблено науково-методичний підхід до формування стратегічного інструментарію підприємства.

2.2. Науково-методичний підхід до формування стратегічного інструментарію підприємства

Технологічні прориви продовжують перетасовувати галузі та зміщувати конкуренцію, змінюючи способи роботи, управління та підприємства. Цифрові аборигени та визнані технологічні підприємства перетворюють нові управлінські та організаційні концепції на операційну реальність, відходячи від ієрархічних структур, прискорюючи інновації та висуваючи екологічну та соціальну відповідальність на передній план. Широкий рух до розширення можливостей команд відбувається у всіх галузях, від невеликих регіональних підприємств до великих транснаціональних корпорацій, на всіх ринках.

В даному підрозділі проаналізовано особливості та актуальні напрямки розвитку стратегічного інструментарію, які використовують світові підприємства у своїй діяльності. Аналіз особливостей та актуальних напрямків розвитку стратегічного інструментарію проводився за рахунок вивчення міжнародного досвіду його використання на основі результатів досліджень світових міжнародних консалтингових агенцій (Бостонська консультативна група, McKinsey, KPMG, Deloitte, Bain&Company, Ernst & Young, PwC) [139; 140; 198; 221; 222; 223; 224; 225; 226].

Такими визначено: значне оновлення традиційного інструментарію та впровадження його інноваційних видів за рахунок цифрової трансформації; активність та швидкість поширення та розповсюдження інновацій в менеджменті визначається інформаційно-технологічними відмінностями розвитку країни, регіону; пріоритетною сферою застосування виступає маркетингова сфера, що визначається зосередженістю інструментів на вирішення проблемних питань, пов'язаних з лояльністю клієнтів; результативність використання залежить від компетентності, обізнаності та досвіду управлінського персоналу.

Консалтингова агенція Bain & Company [226] проводить опитування серед керівників підприємств по всьому світі щодо інструментів управління, які вони

використовують та їх ефективності. Метою опитування є надання менеджерам інформації, необхідної для визначення та інтеграції інструментів, які покращать кінцеві результати роботи, а також зрозуміти, як глобальні керівники бачать свої стратегічні виклики та пріоритети. Увагу зосереджено на ключових інструментах, які щороку оновлюються. Щоб бути включеним у опитування, інструмент має бути не тільки актуальним для вищого керівництва, а і вимірюваним. Відстежуються інструменти, які використовують підприємства, за яких обставин і наскільки керівники задоволені результатами. Завдяки опитуванню, охоплено понад 14700 респондентів із понад 70 країн Північної Америки, Європи, Азії, Африки, Близького Сходу та Латинської Америки, завдяки яким можна систематично відстежувати ефективність інструментів управління протягом багатьох років на різних ринках. У результаті можна відстежувати зміни пріоритетів управління протягом 2006-2023 років. З даних дослідження консалтингової агенції Bain Company було взято до розгляду найбільш популярні та широкоживані інструменти. З 1268 менеджерів, які взяли участь в останньому опитуванні Bain & Company Management Tools & Trends [221], проведеному у 2021 року, 4 з 5 керівників погодилися з ідеєю про те, що сучасні бізнес-лідери повинні довіряти працівникам та наділяти їх повноваженнями, а не контролювати їх, лише 5% не погодилися (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Погляди на тенденції управління

Тенденції управління	+	-
Сучасні лідери повинні довіряти і делегувати, а не контролювати та маніпулювати	77	4
Корпоративна культура така ж важлива як і стратегія бізнесу	76	7
Можливості ланцюга постачання стають все більш важливими для успіху галузі	66	11
Цифрові прориви та програмні рішення швидко змінюють правила конкуренції	67	8
Дисципліновані менеджери з витрат зосереджують витрати на стратегічних пріоритетах	65	15
Клієнти стали менш лояльними до брендів, ніж раніше	65	13

Продовження таблиці 2.4

Тенденції управління	+	-
Підвищити рівень інновацій можливо співпрацюючи з аутсайдерами ринку та конкурентами	59	14
Надмірна складність процесів підвищує витрати та заважає зростанню	58	15
Бюрократія ставить у невідне конкурентне становище	57	23
Ефективні злиття та поглинання критично важливі для успіху в галузі	58	17
Цифрові стратегії не втілюються у життя досить швидко	58	17
Підприємство адаптується до змін швидше та краще, ніж у конкурентів	57	23
Інновації впроваджуються за допомогою швидкого створення прототипів і спільного тестування з кінцевими користувачами	57	19
Дані збираються та використовуються з усіх куточків підприємства	56	21
Протягом наступних трьох років можливе зіткнення зі значними розривами між ІТ-можливостями та потребами бізнесу	54	23
Акціонери цінують зростання більше, ніж прибуток	52	26
ІТ-системи стримують зростання прибутку	48	25
Недостатнє розуміння споживачів шкодить продуктивності	47	28
Структура та корпоративна культура підприємства перешкоджають прибутковому зростанню	45	27
Сучасні лідери повинні довіряти і делегувати, а не контролювати та маніпулювати	77	4

Опитування Bain & Company's в сукупності охоплюють весь спектр економічних циклів, стаючи чимось на кшталт ретроспективного документування, що пояснює довгострокові зрушення та викриває нагальні тенденції. Ділові цикли та змінні теорії управління впливають на популярність окремих інструментів та тенденцій (табл. 2.5), так само як і короткострокові фактори, наприклад, наскільки добре працює окремий інструмент під впливом певних викликів середовища [221].

Таблиця 2.5

Топ вживаності інструментів управління

Рейтинг	2017 р.	2020р.	2021р.	2023р.
1	Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) (46%)	Стратегічне планування (Strategic Planning) (48%)	Принципи ощадливого виробництва (Lean principles)(46%)	*Штучний інтелект та машинне навчання (Artificial Intelligence and Machine Learning)
2	Бенчмаркінг (Benchmarking) (44%)	Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) (48%)	Шість сігм (Six sigma) (44%)	*Дизайн мислення (Design Thinking)

Продовження таблиці 2.5

Рейтинг	2017 р.	2020р.	2021р.	2023р.
3	Опитування залученості співробітників (Employee Engagement Surveys) (44%)	Бенчмаркінг (Benchmarking) (46%)	Швидке створення прототипів (Rapid prototyping) (42%)	*Web3 і блокчейн (Web3 and Blockchain)
4	Стратегічне планування (Strategic Planning) (44%)	*Розширена аналітика (Advanced Analytics) (42%)	*Радіочастотна ідентифікація (Radio-frequency identification) (41%)	*Гнучкі моделі роботи (Flexible Work Models)
5	Аутсорсинг (Outsourcing) (41%)	Управління системами (ланцюгами) поставок (SCM) (40%)	*Спільні центри обслуговування (Shared service centers) (40%)	*Корпоративний венчурний капітал (Corporate Venture Capital)
6	Збалансована система показників (Balanced Scorecard) (38%)	Задоволеність клієнтів (Customer Satisfaction) (38%)	Системне управління якістю (TQM) (36%)	*Цілі та основні результати (Objectives and Key Results) (OKRs)
7	Місія і бачення (Mission and Vision Statements) (38%)	Програми управління змінами (Change Management Programs) (34%)	Аутсорсинг (Outsourcing) (35%)	*Стратегії зацікавлених сторін (Stakeholder Strategies)
8	Управління системами (ланцюгами) поставок (Supply Chain Management) (36%)	Системне управління якістю (TQM) (34%)	Управління системами (ланцюгами) поставок (SCM) (34%)	*Декарбонізація (Decarbonization)
9	Програми управління змінами (Change Management Programs) (34%)	*Цифрова трансформація (Digital Transformation) (32%)	Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) (32%)	*Програми різноманітності, справедливості та інклюзії (Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) Programs)
10	Сегментація клієнтів (Customer Segmentation) (30%)	Місія і бачення (Mission and Vision Statements) (32%)	Управління знаннями (Knowledge management) (32%)	*Екологічні, соціальні та урядові програми (ESG)
11	Ключові компетенції (Core Competencies) (29%)	Аутсорсинг (Outsourcing) (30%)	Ключові компетенції (Core Competencies) (31%)	*Гнучке управління (Agile Management)
12	Управління знаннями (Knowledge management) (28%)	Ключові компетенції (Core Competencies) (28%)	Стратегічне планування (Strategic Planning) (30%)	*Реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering)

Очолює список найпопулярніших інструментів управління стратегічне планування, процес визначення того, яким має стати бізнес і як він може найкраще досягти цієї мети. Стратегічне планування, яке постійно входить до 10 найпопулярніших інструментів, посідає перше місце за глобальним використанням (табл. 2.6) – принаймні частково це відображає виклики та можливості, пов'язані з цифровими технологіями.

**Найпопулярніші інструменти управління підприємством
[систематизовано автором]**

1. Стратегічне планування	14. Системи залучення співробітників
2. Гнучке управління	15. Інтернет речей
3. Збалансована система показників	16. Злиття і поглинання
4. Бенчмаркінг	17. Місія і бачення
5. Реінжиніринг бізнес-процесів	18. Організаційний тайм-менеджмент
6. Програми управління змінами	19. Моделі оптимізації цін
7. Зменшення складності	20. Сценарій і планування на випадок непередбачених ситуацій
8. Ключові компетенції	21. Стратегічні альянси
9. Аналіз шляху клієнта	22. Розширена аналітика
10. Управління взаємовідносинами з клієнтами	23. Управління ланцюгом поставок
11. Системи задоволеності клієнтів	24. Системне управління якістю
12. Сегментація клієнтів	25. Бюджетування з нульовою основою
13. Цифрова трансформація	26. Дизайн мислення

Опис та методологія інструментів управління підприємством представлено в *Додатку В*.

У міру того, як підприємства переживають період так званої четвертої промислової революції, сподіваючись зростати і процвітати в середовищі, що швидко змінюється, розуміння того, як бути цінним для клієнтів, стає все більш важливим. Тому не дивно, що управління взаємовідносинами з клієнтами, яке зосереджується на розумінні клієнтів і швидкому реагуванні на їхні мінливі бажання, посідає друге місце в списку, трохи поступившись стратегічному плануванню (табл. 2.7) [221].

Було доведено, що використання інструменту залежить від регіону. В Азіатсько-Тихоокеанському регіоні розширена аналітика є інструментом, що найчастіше використовується. Але в цілому системний підхід Total Quality Management приносить найвищі оцінки, зокрема особливо позитивні відгуки в Китаї та Індії [221, 226; 492].

Показники використання та задоволеності інструментів управління підприємством

Інструмент управління	Показники використання	Показники задоволеності
Стратегічне планування	52%	5.03
Управління взаємовідносинами з клієнтами	51%	5.01
Бенчмаркінг	47%	4.94
Розширена аналітика	45%	5.06
Управління ланцюгом поставок	39%	5.05
Системи задоволеності клієнтів	39%	5.03
Програми управління змінами	36%	4.90
Системне управління якістю	36%	5.09
Цифрова трансформація	34%	5.07
Заяви про місію і бачення	31%	5.00
Системи залучення співробітників	32%	4.87
Ключові компетенції	32%	4.92
Інтернет речей	33%	5.07
Збалансована система показників	28%	4.93
Реінжиніринг бізнес-процесів	27%	5.02
Сегментація клієнтів	28%	5.06
Стратегічні альянси	26%	4.93
Гнучке управління	25%	5.00
Злиттів і поглинань	25%	5.90
Організаційний тайм-менеджмент	22%	4.96
Моделі оптимізації цін	23%	5.06
Сценарій і планування на випадок непередбачених ситуацій	17%	5.99
Аналіз шляху клієнта	19%	5.06
Зменшення складності	18%	4.88
Бюджетування на нульовій основі	11%	4.82

Також, було доведено циклічність у використанні інструментів управління. Загальне використання інструментів менеджменту зростає та знижується циклічно, часто відображаючи макроекономічне середовище та динаміку конкуренції. Інструмент стає популярним досить раптово, але потім виходить з переліку актуальних через кілька циклів, якщо він не забезпечив високу задоволеність користувачів. Однак це не означає, що він зник назавжди. Багато інструментів повертаються в тій чи іншій формі, вдосконалені та часто з більшим ефектом.

У 2000-х роках управління знаннями різко піднялося в списку. До 2006 року 69% менеджерів повідомили, що використовують його. Але цей

інструмент, спрямований на підвищення генерації значущої, дієвої інформації, страждав від низької задоволеності користувачів протягом 14 років, коли його включили в дослідження. Сьогодні розвинулися нові підходи до цієї ж бізнес-проблеми, деякі з яких використовують штучний інтелект і машинне навчання.

Використання інструментів зараз майже мінімальне. Менеджери повідомляють про використання в середньому 7 інструментів, тоді як десять років тому вони використовували вдвічі більше (рис. 2.2.). Навіть багато з найпопулярніших інструментів значно перевищили свій історичний максимум. Наприклад, інструмент номер один - стратегічне планування, сьогодні використовують 48% респондентів, але в 2006 році ним користувалися 88% менеджерів. У 2002 році, коли використання інструментів досягло свого піку (16,1 інструментів на підприємство), менеджери боролися з економічним спадом [221].



Рис. 2.2. Кількість використовуваних інструментів 1993-2022 рр.

З історії опитування, можна зробити висновок, що інструменти, як правило, не працюють належним чином, якщо керівники використовують багато з них на обмеженій основі як короткострокові виправлення. Великі зусилля постійно призводять до кращих показників задоволеності інструментом, ніж обмежені зусилля. Такі інструменти, як цифрова

трансформація та керування ланцюгом поставок, працюють лише тоді, коли широко використовуються на підприємстві, а деякі інструменти, ймовірно, взагалі не слід використовувати обмежено. Інтернет речей, сегментація клієнтів, розширена аналітика та загальне управління якістю належать до інструментів, які набагато краще розглядати як частину серйозних зусиль, ніж як частину обмежених (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Показники оцінки основних та обмежених зусиль інструментів
управління підприємством**

Інструмент управління	Оцінка основних зусиль	Оцінка обмежених зусиль
Інтернет речей	5,28	4,80
Сегментація клієнтів	5,24	4,81
Розширена аналітика	5,22	4,81
Системне управління якістю	5,22	4,78
Цифрова трансформація	5,20	4,77
Управління ланцюгом поставок	5,19	4,78
Системи задоволеності клієнтів	5,18	4,70
Заяви про місію та бачення	5,17	4,75
Аналіз шляху клієнта	5,16	4,92
Гнучке управління	5,15	4,78
Управління взаємовідносинами з клієнтами	5,14	4,93
Моделі оптимізації цін	5,14	4,79
Стратегічне планування	5,14	4,72
Бенчмаркінг	5,12	4,66
Злиття і поглинання	5,11	4,87
Сценарій і планування на випадок непередбачених ситуацій	5,11	4,93
Реінжиніринг бізнес-процесів	5,10	4,66
Ключові компетенції	5,10	4,75
Збалансована система показників	5,07	4,83
Організаційний тайм-менеджмент	5,06	4,76
Стратегічні альянси	5,06	4,66
Зменшення складності	5,05	4,78
Програми управління змінами	5,00	4,74
Системи залучення співробітників	4,96	4,78
Бюджетування на нульовій основі	486	

Якщо загальне зменшення кількості інструментів, що використовуються в останні роки, відображає більшу увагу до тих, які працюють найкраще – наголос на глибині та відповідності, а не на кількості та шумі - це може піти на користь у роботі підприємств. Серед інструментів, що розвиваються, є системи

задоволеності клієнтів, розроблені для покращення утримання клієнтів, співробітників та інвесторів, і цифрова трансформація, яка інтегрує цифрові технології в стратегію та діяльність підприємств. Використання цифрової трансформації у 2021р. зросло майже вдвічі з часу останнього опитування у 2017 р. [221, 226; 492].

Можна зробити висновок, що такі інструменти як «місія і бачення» зараз на стадії занепаду. Ці інструменти, якими сьогодні користуються 32% респондентів, були широкоживаними. Наприклад, у першому опитуванні в 1993 році 88% керівників повідомили, що користуються ним. Планування сценаріїв і надзвичайних ситуацій також впало з 70% використання на піку до 19% у 2021р. Стратегічні альянси впали з найвищих 69% до 25%, а загальне управління якістю, яке досягло піку в 73% у 1995 році, тепер використовує лише 34% менеджерів. Варто звернути пильну увагу на порівняння рівня використання інструменту та рівня задоволеності. Загалом було знайдено позитивну кореляцію між задоволеністю і використанням інструментів. З часом інструменти, які часто використовуються, але мають низький рівень задоволеності, такі як керування знаннями, тяжіють до більш високих показників. Або їх використання зменшується, або можливості інструменту покращуються, що підвищує рівень задоволеності. Якщо ця закономірність збережеться, результати останнього опитування вказують на те, що бенчмаркінг – інструмент № 3 за використанням, але з показником задоволеності нижчим за середній – можливо, потребуватиме суттєвого вдосконалення, щоб зберегти свою частку (рис. 2.3).

Аналіз шляху клієнта, який допомагає підприємству побачити свої продукти чи послуги очима клієнтів, викликає високу задоволеність, але сьогодні його використовують лише 18% респондентів. Ця цифра може значно зрости. Однак, як і з будь-яким інструментом, підприємства повинні переконатися, що вони використовують його з правильної причини та в правильний спосіб [221].

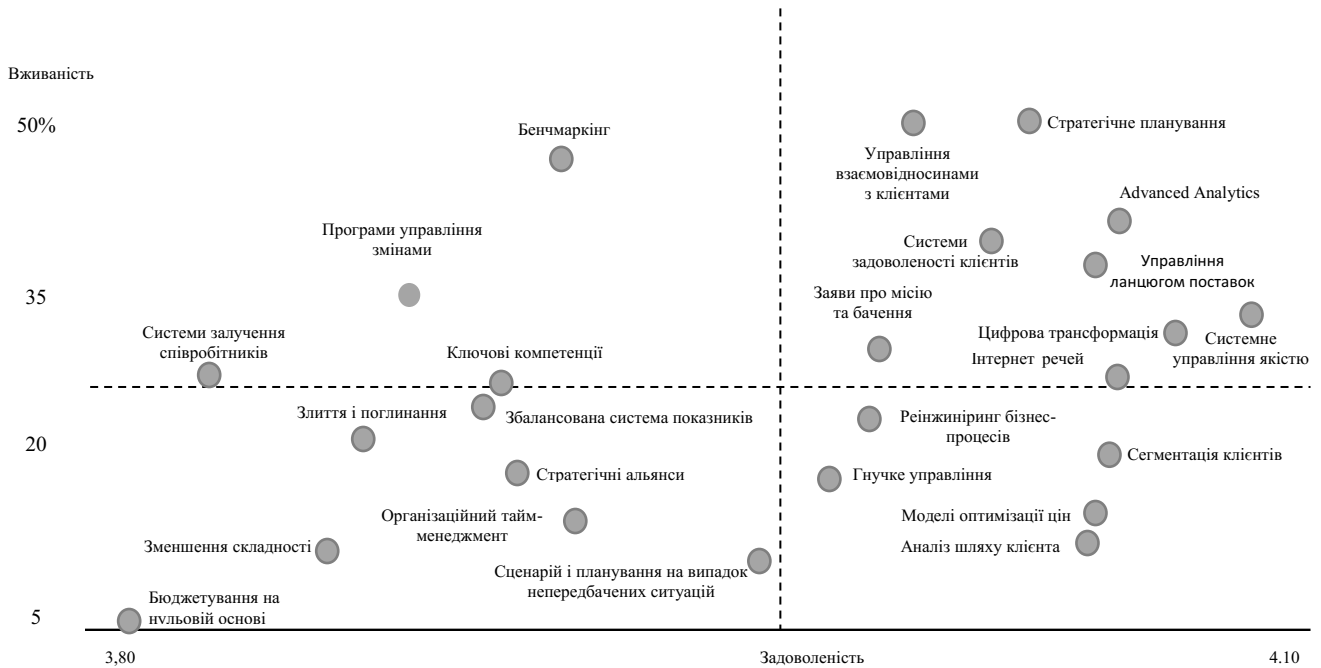


Рис. 2.3. Оцінка інструментів управління підприємством за вживаністю та задоволеністю від використання.

Інший спосіб оцінити успіх інструменту – це поглянути на зв'язок між його промоутерами та противниками (табл. 2.9). За цим показником також аналіз шляху клієнта виглядає досить сильним. Окрім аналізу прогнозних тенденцій, таких як зв'язок між використанням інструменту та задоволеністю інструментом, цікаво дізнатись думку менеджерів.

Інструменти, які отримають найбільше використання в найближчі роки, це зменшення складності та сценарне та планування на випадок непередбачених ситуацій. Слід зазначити, однак, що такий тип прогнозу важко зробити правильним. У 2014 році респонденти передбачали, що ці два інструменти виграють найбільше в наступні роки, але в останньому опитуванні жоден з них не потрапив до топ-10. Респонденти опитування часом демонструють високий рівень оптимізму, що межує з надмірною самовпевненістю. Коли, наприклад, запитали погодитися чи не погодитися з

твердженням «Наше підприємство адаптується до змін швидше й краще, ніж наші конкуренти», лише 20% респондентів не погодилися. Близько 63% описують себе як дисциплінованих менеджерів з витрат, які зосереджують свої витрати на стратегічних пріоритетах, і все ж така ж кількість скаржиться, що надмірна складність підвищує витрати та перешкоджає зростанню [221].

Таблиця 2.9

Встановлення рівня задоволеності від використання інструментів управління підприємством

	Задоволений	Надзвичайно задоволений	Незадоволений
Інтернет речей	44	50%	-7%
Управління ланцюгом поставок	41	48%	-8%
Аналіз шляху клієнта	41	47%	-7%
Цифрова трансформація	41	47%	-7%
Системне управління якістю	41	48%	-8%
Моделі оптимізації цін	39	44%	-6%
Системи задоволеності клієнтів	38	45%	-8%
Сегментація клієнтів	38	43%	-6%
Місія і бачення	38	45%	-8%
Стратегічне планування	38	45%	-8%
Управління взаємовідносинами з клієнтами	37	45%	-9%
Розширена аналітика	36	42%	-7%
Реінжиніринг бізнес-процесів	35	41%	-7%
Гнучке управління	34	43%	-9%
Сценарій і планування на випадок надзвичайних ситуацій	34	40%	-7%
Організаційний тайм-менеджмент	33	41%	-7%
Стратегічні альянси	32	41%	-10%
Бенчмаркінг	32	39%	-8%
Злиття і поглинання	31	40%	-9%
Системи залучення співробітників	30	41%	-10%
Ключові компетенції	30	38%	-7%
Зменшення складності	29	31%	-132
Збалансована система показників	29	37%	-7%
Програми управління змінами	29	36%	-9%
Бюджетування на нульовій основі	23	32%	-8%

Менеджери надто часто недооцінюють еволюцію, яку доведеться пройти інструменту, особливо новому, і роботу, яку вони потребуватимуть, щоб

сформувані навички його застосування. Інструменти часто стають кращими з часом, зі зміною підходів до його застосування. Не визнаючи цього, надто самовпевненого менеджера можуть швидко обійти конкуренти. Сьогодні ентузіазм щодо інструментів управління найбільший серед керівників Азіатсько-Тихоокеанського регіону (рис. 2.4). Повідомляючи про рівень задоволеності інструментами, що перевищує рівень задоволеності їхніх північноамериканських колег у попередніх опитуваннях, група вперше також повідомляє про використання інструментів із значно вищою частотою – у середньому 12,2 інструментів, порівняно з 8 у 2014 році, і майже вдвічі більше, ніж у середньому по Північній Америці.

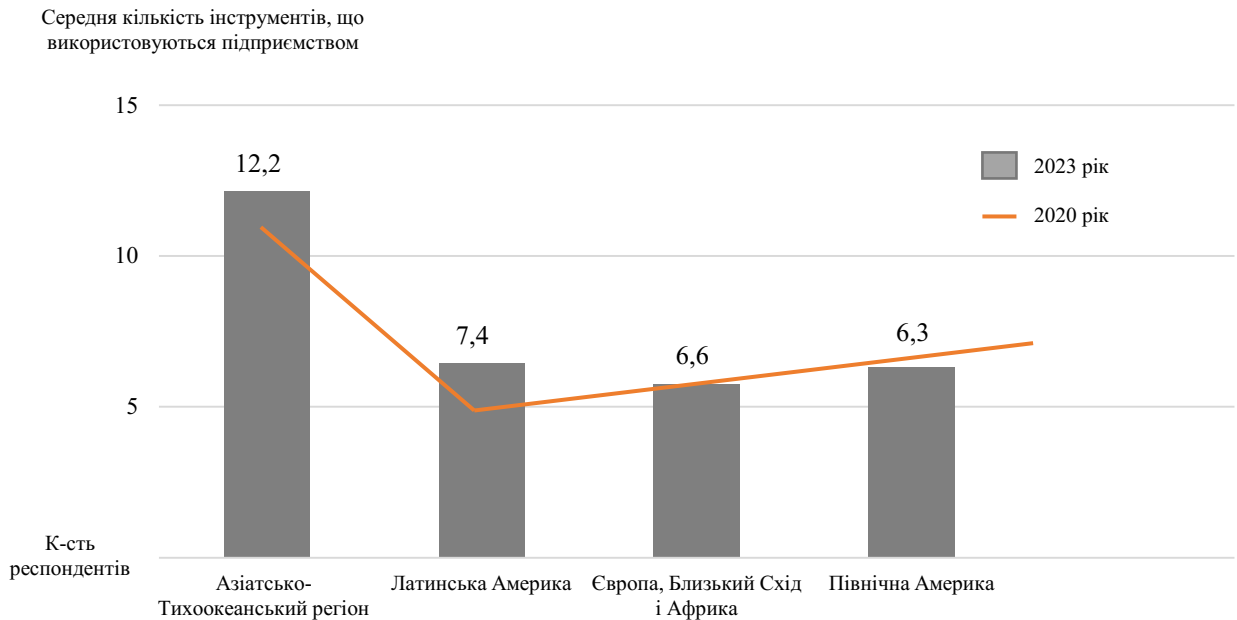


Рис. 2.4. Рівень реалізації інноваційного інструментарію управління підприємствами відповідно до їх географічних регіонів розташування.

Менеджери Азійсько-Тихоокеанського регіону впроваджують нові інструменти швидше, ніж їхні колеги на усталених ринках. Велика кількість даних свідчить, що впровадження інструментів прямо залежить від географічних відмінностей, конкретних тенденцій інструментів та настроїв менеджерів. Розглядаючи результати в контексті попередніх опитувань, можна

побачити такі важливі тенденції: зростаюча відмова від бюрократії та складності, прийняття цифрових технологій, зосередження на розбудові корпоративної культури, постійний акцент на зміцненні відносин із клієнтами, відновлення інтересу до контролю за витратами [221].

Негативна реакція на бюрократію та складність. Керівники, які відходять від стилю керівництва «командування та контроль», напружуються проти бюрократії та корпоративної складності, яку вона може спричинити. Так, 60% респондентів повідомили, що надмірна складність підвищує витрати їхніх підприємств і перешкоджає зростанню. Більше половини вважають, що бюрократія та надмірна ієрархія ставлять їх у не вигідне конкурентне становище.

Оскільки цифрові технології підживлюють початківців і неочікувану конкуренцію з боку нових конкурентів, підтримка зростання стала центральною для багатьох підприємств. Проте 4 з 10 респондентів повідомляють, що структура та культура їхніх підприємств перешкоджає прибутковому зростанню. Частково відповідь полягає в створенні ефективної культури. Менеджери продовжують стверджувати, що культура принаймні така ж важлива, як і стратегія успіху бізнесу, більшість займає цю позицію протягом багатьох років. [221].

Використання цифрових технологій. У всіх галузях і регіонах цифрові технології є домінуючим фактором. Дві третини керівників повідомляють, що цифрові зриви та програмні рішення стрімко змінюють правила конкуренції в їхніх галузях. І вони добре використовують інструменти, спрямовані на те, щоб допомогти їм упоратися з цими змінами. Використання цифрової трансформації зростає, і респонденти повідомляють про високий рівень задоволення нею, як і іншими цифровими інструментами, включаючи Інтернет речей і розширену аналітику. Менеджери оптимістично оцінюють свою здатність отримувати дані та успішно їх аналізувати. Незважаючи на інші докази того, що багатьом підприємствам важко отримати максимальну віддачу від аналітики, більше

половини стверджують, що вони здатні отримувати та використовувати повну цінність даних з усіх куточків своїх підприємств. [221].

Менеджмент та Інтернет речей відображають вплив технологій на управління сьогодні. Agile, який використовує адаптивні методи, запроваджені японськими виробниками для підвищення цінності інновацій, популярний серед розробників програмного забезпечення. Це нова концепція для багатьох керівників, вона ще не використовується широко, але високий рейтинг задоволеності серед тих, хто її використовує, вказує на те, що вона розвивається. У поєднанні з розширеною аналітикою Інтернет речей – мережа підключених датчиків і інтелектуальних пристроїв, що генерують дані, – може стати потужним інструментом, який допоможе контролювати обладнання та вдосконалювати продукти та послуги. Наскільки зручні менеджери з їхнім рівнем знання цифрових технологій, частково залежить від галузі. Наприклад, дві третини респондентів у галузі технологій і телекомунікацій вважають, що вони володіють можливостями розширеної аналітики світового рівня, але лише 4 із 10 підприємств у сфері охорони здоров'я, комунальних послуг, енергетики та послуг погоджуються. Керівники ринків, що розвиваються, швидше за все казали, що їхні підприємства збирають і використовують повну цінність даних з усіх куточків підприємства, а також що їхні можливості у Advanced Analytics сягають світового рівня.

Advanced Analytics увійшов до четвірки найкращих інструментів, частково завдяки високому рівню популярності в Азії. Керівники в Північній Америці, Європі та невеликих підприємствах поки що менш оптимістично оцінюють свої результати в Advanced Analytics, реєструючи відносно низьку задоволеність користувачів. Частина цієї розбіжності можна пояснити тим, що ринки, що розвиваються, відносно нещодавно взяли аналітику даних до переліку необхідних інструментів. У США та Європі, де підприємства мають більший досвід роботи з аналітикою даних, напружена робота зі збирання даних і їх аналізу для отримання розуміння та результатів може зменшити їхній ентузіазм. Як завжди, легше говорити про зміни, ніж їх реалізувати. Майже 6 із

10 опитаних керівників стверджують, що їхні підприємства говорять про цифрові стратегії, але не втілюють їх у життя досить швидко. Половина стверджує, що протягом наступних трьох років вони зіткнуться зі значним розривом між своїми ІТ-можливостями та бізнес-потребами, і майже стільки ж повідомляє, що їхні ІТ-системи стримують прибутковий ріст [221; 492].

Корпоративна культура така ж важлива, як і стратегія бізнесу. Однак непросто виховати міцну корпоративну культуру. І, на жаль, респонденти, не підтримують ефективний інструмент для її створення – заяви про бачення та місію. Лише 32% повідомляють, що користуються цим колись популярним інструментом. У період великих змін підприємство помилково відмовляється від чіткого формулювання місії та бачення. Чим швидше розвивається бізнес, тим важливіше, щоб усі працівники знали цінності та цілі свого підприємства та реалізовували їх. Заяви про місію можуть бути сильною підмогою, надаючи працівникам можливість йти до спільної мети. Окрім банальностей, висящих на банері, смілива місія, яку знають і приймають працівники, є дуже цінним активом підприємства. Так, передова лінія має мати повноваження вирішувати, як її виконувати, але сама стратегія має бути чіткою і зрозумілою. Заяви про місію та бачення відіграють важливу роль у зміцненні корпоративної культури, і їх оцінки задоволеності достатньо високі, щоб вказувати на те, що вони також заслуговують на активне використання [221; 492].

Необхідність поставити клієнтів у центр будь-якого бізнесу була однією з чітких тем дослідження. Інструменти для розуміння клієнтів і реагування на них стають кращими, а підприємства все краще вміють ними користуватись. На питання до менеджерів про найважливіший пріоритет їхнього підприємства протягом наступних трьох років, зосередження на лояльності клієнтів було відповіддю, одразу після зростання доходу. На одному з найбільших ринків – Індії – він був номером один. Великі підприємства сьогодні зосереджуються на клієнтах більше, ніж на конкурентах. Проривні підприємства дуже мало зосереджуються на аналізі конкуренції або намагаються копіювати те, що роблять конкуренти. Натомість вони орієнтуються на клієнтів і намагаються вивчити їх

потреби. Інструменти, орієнтовані на конкурентів, такі як порівняльний аналіз, залишаються широко використовуваними, але не мають оцінок задоволення, таких як очікувалось. Сегментацію клієнтів, управління взаємовідносинами з клієнтами та систему задоволеності клієнтів, навпаки, оцінили високо.

У 2004 році 65% респондентів погодилися, що недостатнє розуміння споживачів негативно впливає на їх ефективність. Сьогодні ця цифра впала до 45%. «Аналіз шляху клієнта» вперше приєднався до опитування в 2017 році. Він складається з картографування та аналізу суми всіх вражень клієнта під час взаємодії з підприємством або брендом. Його мета надати інформацію, яке підприємство можуть використовувати для розробки продуктів і послуг, що допомагають клієнтам досягати своїх цілей якомога ефективніше. Хоча інструмент дебютував в опитуванні, він посів третє місце за рівнем задоволеності. Цікаво, що керівники менш задоволені інструментами, призначеними для працівників. Системи залучення працівників мають низький рейтинг задоволеності, але вони багато в чому схожі на інструменти залучення клієнтів.

Спостереження за витратами під час зростання. У попередніх опитуваннях інструменти та тенденції, пов'язані зі скороченням витрат, зазвичай ставали центром уваги за часів економічних труднощів. Зараз вони піднімаються в період росту. Шість із десяти респондентів вважають, що надмірна складність підвищує витрати їхніх підприємств і перешкоджає їх розвитку, а більше половини вважають, що бюрократія та надмірні рівні ієрархії ставлять їх у не вигідне конкурентне становище. Знижуючи витрати, підприємства можуть запропонувати фінансування, необхідне для підтримки зростання. Зростання занадто часто призводить до дорогої складності, і ця складність потім душить подальше зростання. Боротьба з витратами та складністю стала імперативом зростання. Менеджери, які прагнуть дисциплінувати витрати, тепер мають хороші інструменти для роботи – з кращими контрольними показниками, автоматизованими книгами та іншими вдосконаленнями – їх слід використовувати ширше, ніж про це свідчать результати опитування. Цілком можливо, що підприємства не повністю

використовують його поточні можливості або що інструмент потрібно зробити простішим у використанні. Бюджетування на нульовій основі та інші інструменти, орієнтовані на витрати, реінжиніринг бізнес-процесів, особливо популярні в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, регіоні з вищими темпами зростання. Приблизно 37% респондентів з ринків, що розвиваються, повідомляють про використання реінжинірингу бізнес-процесів [221, 227, 228].

Використання інструменту може відрізнятися залежно від регіону. В Азіатсько-Тихоокеанському регіоні Advanced Analytics є найбільш використовуваним інструментом. Загалом систематичний підхід Total Quality Management до покращення якості забезпечує найвищий рівень задоволеності, включаючи особливо сильні відгуки в Китаї та Індії. Дослідження, у якому опитували керівників про те, як вони використовували інструменти протягом попередніх 12 місяців, дає чітке уявлення про популярність кожного інструменту сьогодні, але також можна багато чому навчитися, озираючись на історичну тенденцію інструменту. Зазвичай, інструмент стає популярним досить раптово, але потім виходить з моди через кілька циклів, якщо він не забезпечив сильного задоволення користувачів. Однак це не означає, що він зник назавжди. Багато інструментів повертаються в тій чи іншій формі, вдосконалені та часто з більшим ефектом. У 2000-х роках управління знаннями різко піднялося в списку інструментів управління. До 2006 року 69% менеджерів повідомили, що використовують його. Цей інструмент, спрямований на підвищення генерації значущої, дієвої інформації, страждав від низької задоволеності користувачів протягом 14 років, відколи його включили в дослідження. Сьогодні розвинулися нові підходи до цієї бізнес-проблеми, деякі з яких використовують штучний інтелект і машинне навчання і цей інструмент став знову широко вживаний. Загальне використання інструментів менеджменту зростає та знижується циклічно, часто відображаючи макроекономічне середовище та динаміку конкуренції.

Станом на зараз використання інструментів майже мінімальне. Менеджери повідомляють про використання в середньому 7,5 інструментів, тоді як десять

років тому вони використовували вдвічі більше. Навіть багато з найпопулярніших інструментів значно перевищили свій історичний максимум. Так, інструмент номер один «Стратегічне планування», сьогодні використовують 48% респондентів, але в 2006 році ним користувалися 88% менеджерів. У 2002 році, коли використання інструментів досягло свого піку (16,1 інструментів на підприємство), менеджери боролися з економічним спадом. Прагнучи прискорити зростання, менеджери взяли на озброєння нові інструменти.

З історії опитування можна сказати, що інструменти, як правило, погано працюють, якщо керівники використовують багато з них на обмеженій основі як короткострокові. Великі зусилля призводять до кращих показників задоволеності інструментом, ніж обмежені зусилля. Такі інструменти, як цифрова трансформація та керування ланцюгом поставок, працюють лише тоді, коли широко використовуються на підприємстві, а деякі інструменти, ймовірно, взагалі не слід використовувати обмежено. Інтернет речей, сегментація клієнтів, розширена аналітика та загальне управління якістю належать до інструментів, які набагато краще переглядати як частину серйозних зусиль, ніж як частину обмежених. Загальне зменшення кількості інструментів, що використовуються в останні роки, відображає більшу увагу до тих, які працюють найкраще – наголос на глибині та відповідності, а не на кількості та шумі. Серед інструментів, що розвиваються, є системи задоволеності клієнтів, розроблені для покращення утримання клієнтів, співробітників та інвесторів, і цифрова трансформація, яка інтегрує цифрові технології в стратегію та діяльність підприємства. Використання цифрової трансформації зросло майже вдвічі з часу останнього опитування [221, 227, 228, 229].

Отже, було проаналізовано 10 найкращих інструментів управління, що змінювалися з часом, 4 з яких залишилися ще з 1993 року. Виділено та проранжовано за ступенем впливу 26 найпопулярніших інструментів управління підприємством. Встановлено, що використання цих інструментів залежить від регіону. Досліджено показники використання та задоволеності інструментів управління. Оцінено основні та обмежені зусилля використання інструментів

управління. Представлена шкала користування та задоволення інструментами управління. Виявлено рівень поширення задоволеності від використання інструментів менеджменту. Досліджено вживаність інструментів в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, Латинській та Північній Америці. В результаті аналізу інструментів менеджменту було виділено п'ять важливих тенденцій: зростаюча відмова від бюрократії та складності, прийняття цифрових технологій, зосередження на розбудові корпоративної культури, постійний акцент на зміцненні відносин із клієнтами та відновлення інтересу до контролю за витратами.

На основі здійсненого дослідження був розроблений науково-методичний підхід до створення стратегічного інструментарію, який враховує вплив трансформаційних змін на пріоритети розвитку підприємства на міжнародному та глобальному рівнях представлено на рис. 2.5. Необхідно виявити спільні риси, збалансувати їх та забезпечити взаємодоповненість стратегічних інструментів, щоб створити цілісну систему бачення, цінностей та цілей. Ця система має дозволити узгоджувати стратегічні рішення та управлінські дії, а також збирати інформацію про результативність використання стратегічного інструментарію в умовах інтеграції цифрових технологій у всі сфери бізнесу, зростання його соціальної та екологічної відповідальності, а також високотехнологічного розвитку. Науково-методичний підхід до розвитку стратегічного інструментарію відображає важливість адаптації до трансформаційних змін у сучасному бізнесі. Ця система має за мету створити цілісне бачення, цінності та цілі, які дозволять узгоджувати стратегічні рішення та управлінські дії. Забезпечуючи взаємодоповненість стратегічних інструментів, ви прагнете створити механізм збору інформації про результативність використання стратегічного інструментарію у контексті цифрових технологій, соціальної та екологічної відповідальності та високотехнологічного розвитку. Це дозволить підприємству пристосовуватися до складних умов сучасного бізнесу та досягати успіху в міжнародному та глобальному масштабі.

Етапи формування системи стратегій	Завдання	Результат формування стратегічного інструментарію
1. Вибір стратегічних пріоритетів. Аналіз умов та трансформаційних змін	Врахувати вимоги та забезпечення відповідності цінностям діючої моделі економіки (циркулярної, цифрової, інклюзивної) та факторів зовнішнього середовища. Сформувати інформаційно-аналітичний інструментарій	Визначено вплив сильних та слабких сторін, негативних чинників, потенціалу підприємства, можливих ризиків. Розроблено інформаційно-аналітичний інструментарій. Проведено аналіз, групування, систематизацію, моделювання ситуації для формування системи стратегій
2. Обґрунтування визначення бачення, місії цілі розвитку	Сформувати цілісне бачення – підпорядкованість генеральній цілі розвитку, стратегування, узгодження та ухвалення стратегічних рішень, управлінських дій, накопичити інформацію щодо результативності використання стратегічного інструментарію	Сформовано концептуальну модель – визначено умови та цінності на глобальному рівні. Розроблено техніки, методи та способи стратегування, прийняття стратегічних рішень та здійснення вибору щодо формулювання місії та бачення, цілевизначення, встановлення орієнтирів та планування
3. Вибір актуального організаційного інструментарію реалізації системи стратегій	Визначити актуальний організаційний інструментарій для досягнення взаємоузгодженості, взаємодоповненості інструментів	Визначено способи та моделі стратегічної поведінки на ринку, форми та методи співпраці, дії щодо розробки та реалізації техніко-технологічних та продуктових інновацій
4. Реалізація системи стратегій	Сформувати цілісність (єдину систему цілей та завдань) за рахунок визначеної ієрархії цілей та збалансованості в цілях та завданнях	Сформовано цілісний, узгоджений набір стратегій, що має збалансований та взаємодоповнювальний інструментарій (способи, методи) за рахунок досягнення підпорядкування баченню, місії, цінностям відповідно до стратегічної цілі розвитку підприємства

Рис. 2.5. Науково-методичний підхід до формування стратегічного інструментарію

Основними положеннями, що розкривають розроблений підхід є:

використання інформаційних технологій створює реальні можливості і слугують підґрунтям для формування системи стратегій, якісного та ефективного стратегічного інструментарію. Такими технологіями виступають штучний інтелект, великі дані, роботизація, інтернет речей, віртуальна реальність, 3D-друк, біотехнології, кібербезпека, безпаперові технології, тощо;

інтеграція цифрових технологій в управлінські процеси призводить до принципових змін в стратегуванні, забезпечує формування системи цінностей для підприємства, його працівників, клієнтів, партнерів, дозволяє швидше досягти економічних та соціальних цілей.

2.3. Стратегічний інструментарій формування системи стратегій підприємства та міжнародний досвід його використання

Людство стоїть на межі величезної технологічної революції, яка змінює все – в діяльності бізнес-систем та взаємини на ринку. Ця революція буде непередбачуваною в своїх розмірах, масштабах та складності. Завдяки новим проривам у сфері штучного інтелекту, робототехніки, Інтернету речей, автономним транспортним засобам, 3D-друку, нанотехнологіям, біотехнологіям, матеріалознавству, зберіганню енергії і квантовим обчисленням, бізнес отримає нескінченні можливості.

У порівнянні з попередніми промисловими революціями Четверта революція відбувається швидше експонентними, а не лінійними темпами. Вона підриває майже всі галузі в кожній країні. Масштаб і глибина цих змін – це трансформація всіх систем виробництва, управління і керівництва.

Як і революції, що передували, Четверта промислова революція має потенціал для підвищення глобального рівня доходів і поліпшення якості життя населення у всьому світі.

Всередині технологічного прогресу, очікується, що інновації у сфері технологій приведуть до неймовірних покращень із зростання пропозицій на ринку, що у свою чергу довгостроково сприятиме збільшенню ефективності та продуктивності. Поява новітніх технологій спрощує перевезення та зв'язок, суттєво удосконалюючи логістику та глобальні ланцюги постачання. Зменшення торговельних витрат також сприятиме появі нових ринків та стимулюватиме економічне зростання. Ключові цифрові тенденції наведено на рис. 2.6.

Цифрова трансформація представляє собою комплексне впровадження процесних інновацій, що включає в себе адаптацію нових або значно покращених методів виробництва та постачання. Тут мається на увазі суттєва зміна в техніці, обладнанні та/або програмному забезпеченні.



Рис. 2.6. Ключові цифрові технології станом на 2023 р. [1].

Основна складність впровадження процесних інновацій полягає в їх системному впливі на виробничу систему, що вказує на те, що зміни в одній частині виробничого процесу можуть мати важливий ефект на інші підсистеми та процеси. Проведення будь-яких технологічних інновацій може спричинити непередбачені технологічні проблеми, вимагати нових навичок та підвищити вимоги до кваліфікації персоналу, а також призвести до значних змін у робочих процесах на протязі виробничого циклу [492].

Підхід до масштабування (рис. 2.7):

Інноваційна виробнича система – підприємства посилюють конкурентні переваги, удосконалюючи операційну діяльність. Вони прагнуть оптимізувати виробничу систему, щоб підвищити показники продуктивності і якості на підприємствах. Зазвичай інновації починаються з одного або декількох об'єктів, а потім отримують більш широке поширення [198];


Проривні технології	Стратегічні переваги для бізнесу	
	Інновації, що охоплюють всі етапи створення цінності та включають у себе залучення клієнта	Phoenix Contact: виробництво в об'ємі одиниць з використанням мережевого конфігуратора замовлень зі значною собівартістю
		Haier: запуск нового каналу у сегменті B2C для масового виробництва індивідуальних замовлень став можливим завдяки прискоренню виконання замовлень на 33%
	Система виробництва, яка ґрунтується на інноваціях	Fast Radius і UPS: перехід від зберігання запасних частин до виготовлення за допомогою тривимірного друку у випадку потреби
		Bayer: фармацевтичне підприємство, яке знаходиться в топі своєї галузі, успішно зменшило відхилення від стандартів якості на 8% і підвищило загальну продуктивність обладнання на 40%
Bosch Automotive: протягом двох років, технології «Індустрії 4.0» сприяли задоволенню зростаючого попиту на 20%		
Schneider Electric: збільшення продуктивності праці операторів на 25% і зменшення витрат на технічне обслуговування на 30%		

Рис. 2.7. Підходи до створення вартості при впровадженні інновацій

Підприємства, змінюючи свою економічну модель роботи, рухаються в напрямку насичених інновацій по всьому процесу створення вартості. Це означає, що вони не лише вдосконалюють існуючі продукти та послуги, але й розробляють нові, розширюють можливості індивідуалізації, а також оптимізують виробничі процеси. Ініціюючи ці зміни, підприємства спочатку фокусуються на інноваціях у певних гранях свого бізнесу, а потім поширюють цей досвід на інші сфери діяльності [230, 231, 232, 233; 492].

Вивчення практики цифровізації сучасних іноземних підприємств свідчить про те, що цифрова трансформація розвивається в таких напрямках [234, 235]:

Вивчення споживачів і моделей їх поведінки;

Інновації в продуктах і послугах;

Нові бізнес-моделі та еко-системи.

Автоматизація бізнес-процесів підприємства по всьому ланцюжку

створення цінності: від маркетингу та виробництва до управління персоналом та офісу. Перші практичні кроки реалізації цифрового бізнесу показують, що цифровізація справді може дати йому важливі конкурентні переваги.

Цифрова трансформація підприємства має на увазі у подальшому перетворення структури, процесів і бізнес-моделі підприємства (рис.2.8.) [492].

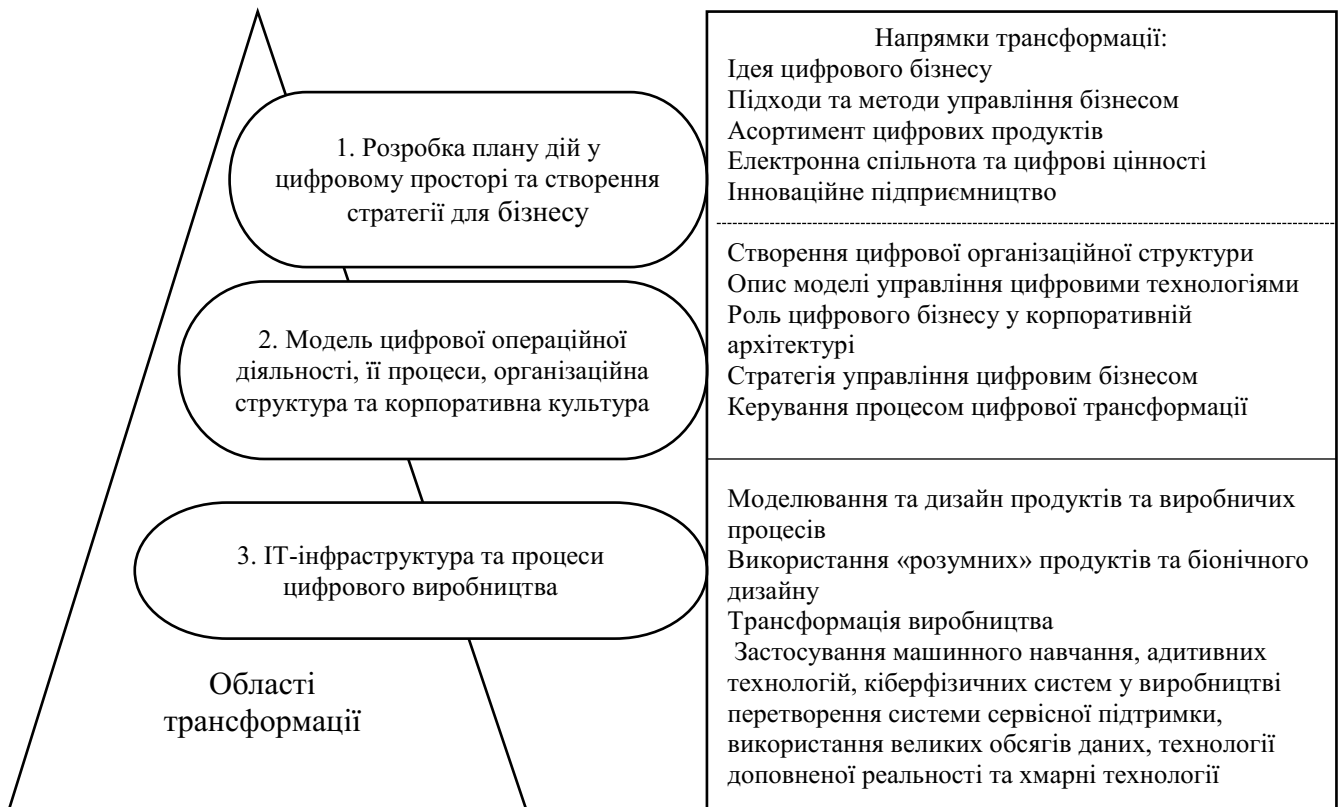


Рис. 2.8. Напрями цифрової трансформації (розроблено автором).

Необхідність цифрової трансформації діяльності підприємницьких структур зумовлена наступними протиріччями в сучасній економічній системі [236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243; 492]:

цифровими додатками і нецифровими транзакційними даними, що підлягають оперативному аналізу;

цифровими сервісами і нецифровими процесами, які зазначеним сервісам слід підтримувати; і нецифровими каналами для їх просування;

цифровими моделями прогнозування бізнес-результатів та нецифровою стратегією розвитку екосистеми;

цифровими внутрішніми процесами та нецифровою екосистемою з боку партнерів та клієнтів, що впливають на дані процеси.

У даному випадку компресія процесів досягається за рахунок зведення в одну безпечну екосистему таких складових цифрового світу, як інтелектуальні активи, електронний документообіг та аналітика даних. У той самий час використання цифрових технологій у рамках всього ланцюжка поставок сприяє спрощенню і синхронізації процесів, і навіть всебічного обліку причин прийняття рішень на області [244, 245, 246, 247, 248; 492]:

оптимізації системи управління виробничими процесами;
 профілактичного технічного обслуговування та ремонту;
 бізнес-процесів допоміжних підрозділів;
 інтегрованого планування та реалізації;
 транспорт, логістика, управління складами тощо.

Для мінімізації ризиків і збільшення ефекту від впровадження, в якості перших кроків пропонується формування концепції і розробки стратегії цифрової трансформації (рис. 2.9) [2, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256; 492].



Рис. 2.9. Етапи цифрової трансформації (розроблено автором).

Роль інструментів менеджменту в підтримці роботи підприємств була широко визнана в літературі з менеджменту. У багатьох дослідженнях

підкреслюється роль окремих інструментів менеджменту, а також груп інструментів менеджменту для підтримки організаційної роботи в різних обставинах. Останнім часом разом із необхідністю впровадження принципів Індустрії 4.0 на підприємствах, щоб покращити свою роботу та процеси, також було підкреслено, як інструменти управління підтримують впровадження та використання принципів Індустрії 4.0 на підприємствах, а також підтримують підприємства, що працюють в умовах Індустрії 4.0 [257, 258, 259, 260, 261; 492].

Є також теоретичні припущення, що певні інструменти управління краще підтримують роботу підприємств в умовах Індустрії 4.0. У цьому контексті найчастіше наголошується на бережливому менеджменті та принципах бережливого виробництва, які розглядаються як ключові складові Industry 4.0 на підприємствах. У сукупності можна зробити висновок, що найважливішими та перспективними інструментами управління, які підтримують роботу підприємств в умовах Industry 4.0, є економне виробництво, швидке створення прототипів, цифрова трансформація [262, 263, 264, 265, 266, 267, 268, 269] тощо.

Існуючі теоретичні припущення та аргументація, а також емпіричні докази, які вказують на те, що інструменти управління відіграють ключову роль у впровадженні Індустрії 4.0 на підприємствах, а також підтримують роботу підприємств у реалізації концепції Індустрії 4.0. Це призводить до нового виклику: що спонукає до використання інструментів управління та спонукають до дослідження, щоб встановити – які з інструментів найбільше цікавлять підприємства, що працюють в умовах Індустрії 4.0. Незважаючи на зростаючу важливість інструментів управління на підприємствах, підтримка організаційної роботи в рамках Індустрії 4.0 є дуже важливою. У цих умовах дослідження не встигають за тим, що спонукає до використання інструментів управління.

Пошук у літературі факторів, що впливають на використання інструментів управління, дає лише часткові докази щодо потенційних чинників. Це можна знайти в дослідженнях, присвячених інструментам управління, але метою цих досліджень не є виявлення рушійних факторів використання

інструментів управління. Ці дослідження показує, як декілька ключових особистих та організаційних факторів впливають на використання кількох відомих інструментів управління в Індустрії 4.0. Фундаментальне емпіричне дослідження, показує, що освіта, посада в організації та кількість років роботи є ключовими факторами використання інструментів управління [270, 271, 272].

Підводячи підсумок, можна зробити висновок, що найзручніший спосіб розглядати драйвери інструментів управління як змінні управління в дослідженнях одного або кількох інструментів управління, що може стати відправною точкою для більш глибоких досліджень драйверів інструментів управління. Існуючі дослідження не дають достатньої відповіді на питання про те, які ключові фактори використання інструментів управління в контексті, що розглядається, тобто в умовах Індустрії 4.0. Підсумовуючи, є докази того, що особисті (наприклад, вік, стать, освіта) та організаційні чинники (наприклад, галузь чи розмір підприємства) впливають на використання інструментів управління, які підтримують організаційну роботу в умовах Індустрії 4.0 [273, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 287].

Щоб розглянути цю прогалину в літературі, це дослідження дає початкове уявлення про особисті та організаційні чинники, які впливають на використання інструментів управління, які підтримують організаційну роботу в умовах Індустрії 4.0. Таким чином, спираючись на емпірично підтверджену важливість інструментів управління для впровадження Індустрії 4.0 на підприємствах [492], потенційні рушії інструментів управління, перелічені в різних дослідженнях інструментів управління [216, 222, 225, 226], і визнану важливість особистих і організаційних факторів використання інструментів управління, у цьому дослідженні досліджується, як декілька ключових особистих та організаційних чинників впливають на використання кількох відомих інструментів управління в умовах Індустрії 4.0.

Одночасно розглядається вплив вибраних особистих і організаційних факторів на використання єдиного інструменту управління, щоб отримати більш надійні та точні результати. Результати дослідження допоможуть

підприємствам та їхнім керівникам ефективніше керувати використанням інструментами управління на підприємствах і дозволить точно визначити дії, щоб вплинути на використання єдиного інструменту управління та прискорити впровадження принципів Індустрії 4.0, покращити організаційну роботу в умовах Індустрії 4.0.

У літературі немає єдиного визначення терміну «інструмент управління». Інструмент управління є набіром концепцій, процесів і вправ, спрямованих на підтримку діяльності підприємства [492].

Інструменти управління – це спосіб реалізації управлінських ідей і концепцій. У цьому контексті концепцію можна розглядати як комплексну основу для розгляду ідеї. Наступний рівень представляє методологію, яка розглядається як зв'язок методів, правил і дисциплінарних постулатів. Далі наступний рівень – це методи, які є процедурами, що направляють до реалізації поставлених цілей. Наступний рівень – це техніки, які розглядаються як спосіб обробки технічних деталей. На кінцевому рівні знаходяться відповідні інструменти управління, що розглядаються як спосіб реалізації управлінських ідей.

Підсумовуючи, можна сказати, що інструменти управління можна вважати інструментами, які підтримують організаційну роботу на різних ієрархічних організаційних рівнях, у функціональних сферах і процесах на підприємствах. У літературі недостатньо класифікацій інструментів управління.

Дослідження, проведене Рігбі та Білодо, який започаткував дослідження «інструментів і тенденцій управління», встановило класифікацію інструментів управління на основі використання та задоволеності. У цьому контексті автори визначили наступні групи інструментів управління:

(1) Рудиментарні знаряддя, оцінки використання та задоволеності яких нижчі за середні. Ці інструменти недостатньо розроблені через відсутність інтересу до інвестування в ці інструменти або через те, що інструменти з'являються на світ (наприклад, RFID, споживча етнографія).

(2) Спеціальні інструменти, які використовуються рідко, але приносять вищий рівень задоволення, якщо їх використовувати в «потрібний момент». Такі нішеві інструменти включають, наприклад, реінжиніринг бізнес-процесів, злиття та поглинання.

(3) «Тупі» інструменти, які дають високу оцінку за використання, але низьку задоволеність. Прикладом такого інструменту є управління знаннями, коли підприємства та менеджери прагнуть отримати знання, але задоволення часто є низьким, оскільки отримання знань є дуже чутливим процесом.

(4) Електроінструменти отримують високі бали як за використання, так і за задоволення. Ці інструменти успішно використовують багато менеджерів і приносять великі переваги. Такими інструментами, як правило, є стратегічне планування, управління взаємовідносинами з клієнтами, управління ланцюгами поставок тощо.

Інша відома класифікація інструментів менеджменту поділяється на дві групи на основі їх змісту:

(1) Традиційні інструменти менеджменту найчастіше використовуються на підприємствах. Багато з цих інструментів розвивалися протягом десятиліть і стали ключовими для підтримки організаційної роботи та поведінки. Ці інструменти спрямовані на підтримку відносин із клієнтами (наприклад, управління взаємовідносинами з клієнтами, сегментація клієнтів), розробку організаційної стратегії (наприклад, стратегічне планування, місія і бачення), управління ланцюгом постачання, оптимізацію внутрішніх процесів (наприклад, бізнес-реінжиніринг процесів, аутсорсинг, загальне управління якістю) тощо.

(2) Сучасні інструменти управління, де основною відмінною характеристикою є інформаційна технологія, оскільки або розробка інструментів базується на інформаційних технологіях і підтримується ними, або інформаційні технології підтримують існуючу ідею (наприклад, управління лояльністю, споживча етнографія, швидке створення прототипів).

Важливість використання інструментів управління все більше визнається організаціями протягом останніх кількох десятиліть, що також відображається у великій кількості інструментів управління, які описані в найбільш часто використовуваних книгах з менеджменту [232, 233, 234, 235] та спеціальних довідниках, які покликані служити керівним принципам для підтримки їхньої роботи [236, 237]. Зростає кількість інструментів управління, які використовуються для підтримки організаційної роботи та поведінки. Особливо за останні кілька років з'явилося багато інструментів управління, заснованих на інтенсивному використанні інформаційних технологій, які відображають сучасну тенденцію цифровізації, наприклад, спільні інновації, радіочастотна ідентифікація тощо. Спираючись на зазначені вище «сучасні інструменти» та посиливши використання інформаційних технологій на підприємствах, цифровізація та Індустрія 4.0 вийшли на перший план.

Звертаючись до феномену «Індустрії 4.0», знайдено багато, більш-менш схожих, визначень у літературі, особливо за останні пару років, після створення терміну «Індустрія 4.0», який був введений у Німеччині в 2011 році [288, 289; 492]. В основі Industry 4.0 лежить постійний зв'язок людей і речей один з одним на основі інформаційних технологій [240]. Крім того, у цьому контексті включено співпрацю між обладнанням, людьми та іншими об'єктами з метою управління бізнес-процесами та мережами, що створюють цінність [241]. За допомогою технологій, пов'язаних з Industry 4.0, буде підтримуватися робота всередині підприємства, а також з постачальниками та клієнтами [1, 290, 291, 292, 293].

Загалом можна відзначити брак опитувань, які емпірично підтверджують використання певних інструментів управління в середовищі Індустрії 4.0 на підприємствах. Серед них дослідження, проведене [492], одночасно розглядало використання інструментів управління у зв'язку з Індустрією 4.0 і надало докази щодо ключових інструментів управління, які підтримують впровадження принципів Індустрії 4.0 на підприємствах. У цьому дослідженні окреслено такі інструменти управління, які пов'язані з Індустрією 4.0 на підприємствах а саме: (1) цифрова трансформація, (2) збалансована система

показників, (3) швидке створення прототипів, (4) радіочастотна ідентифікація, (5) шість сигм, (6) заява про місію та бачення, (7) сегментація клієнтів і (8) загальне управління якістю.

Інший потік досліджень включає ті, що зосереджуються на одному або кількох інструментах управління, пов'язаних із середовищем Industry 4.0. Наприклад, дуже часто викладені принципи острівного виробництва або економічного виробництва [245], які також часто наголошуються як важлива передумова та «останній крок» перед прийняттям Індустрії 4.0. Крім того, у зв'язку з Індустрією 4.0 часто згадується концепція шести сигм. Існують також деякі інші інструменти, згадані в контексті Індустрії 4.0, такі як швидке створення прототипів [221], управління ланцюгом поставок.

Після широкого розгляду інструментів управління, описаних вище, було зроблено кілька спроб окреслити ключові інструменти управління, які підтримують організаційну роботу в середовищі Індустрії 4.0, і ключові характеристики Індустрії 4.0 на підприємствах. Наступне завдання полягає в тому, щоб окреслити роль найбільш часто використовуваних інструментів управління в рамках умов Індустрії 4.0.

Якщо дивитися з організаційної точки зору, впровадження принципів Індустрії 4.0 вносить багато змін в організаційну роботу та поведінку. Найпомітніші зміни на підприємствах такі: більш інтенсивне використання інформаційних технологій на підприємствах у різних відділах і процесах відображається у використанні кількох інструментів управління, які є відносно новими та базуються на інформаційних технологіях, таких як радіочастотна ідентифікація для ідентифікації об'єктів, що дозволяє швидко отримувати доступ до даних про продукт за допомогою спеціальних міток; швидке створення прототипів, що дозволяє скоротити цикл розробки продуктів [221]; і центри спільного обслуговування, які дозволяють використовувати послугу декільком користувачам підприємства, а також за межами підприємства.

Звертаючи увагу на інструменти управління, які все ще підтримуються інформаційними технологіями, але представляють особливий інтерес для

організацій. Набір інструментів управління призначений для виконання бізнес-процесів в організаціях [294, 295, 296, 297, 298, 299], де інструменти управління підтримують реінжиніринг бізнес-процесів, необхідний у зв'язку з впровадженням принципів Індустрії 4.0, а також іншими змінами процесів і функцій. Такими інструментами управління є ошадливе виробництво, шість сигм і загальне управління якістю [300, 301, 302, 303, 304, 305, 306, 307, 308, 309, 310, 322, 323, 324], які покращують процеси та загальну організаційну роботу.

Впровадження принципів Індустрії 4.0 також покращує взаємодію з постачальниками та клієнтами, де використання сучасних інформаційних технологій покращить сучасні методи співпраці між підприємствами та їхніми постачальниками та клієнтами. У цьому контексті, інструменти управління ланцюгом поставок та інструменти управління відносинами з клієнтами є вирішальними [308, 309, 310, 311, 312, 313, 314, 315, 316, 317, 318, 319, 320, 321].

Аналіз особливостей та актуальних напрямків розвитку стратегічного інструментарію проводився за рахунок вивчення міжнародного досвіду його використання на основі результатів досліджень світових міжнародних консалтингових агенцій (Бостонська консультативна група, McKinsey, KPMG, Deloitte, Bain&Company, Ernst & Young, PwC) (табл 2.10).

Такими визначено: значне оновлення традиційного інструментарію та впровадження його інноваційних видів за рахунок цифрової трансформації; активність та швидкість поширення та розповсюдження інновацій в менеджменті визначається інформаційно-технологічними відмінностями розвитку країни, регіону; пріоритетною сферою застосування виступає маркетингова сфера, що визначається зосередженістю інструментів на вирішення проблемних питань, пов'язаних з лояльністю клієнтів; результативність використання залежить від компетентності, обізнаності та досвіду управлінського персоналу.

Таблиця 2.10

Топ інструментів стратегічного управління [складено автором на основі 221]

Рік	2006р.	2010р.	2012р.	2014р.	2017р.	2021р.	2023р.
1.	Стратегічне планування	Бенчмаркінг	Стратегічне планування	Управління взаємовідносинами з клієнтами	Стратегічне планування	Принципи ощадливого виробництва	Штучний інтелект та машинне навчання
2.	Управління взаємовідносинами з клієнтами	Стратегічне планування	Управління взаємовідносинами з клієнтами	Бенчмаркінг	Управління взаємовідносинами з клієнтами	Шість сігм	Дизайн мислення
3.	Сегментація клієнтів	Місія і бачення	Вивчення рівня залученості (мотивованості) співробітників	Вивчення рівня залученості (мотивованості) співробітників	Бенчмаркінг	Швидке створення прототипів	Web3 і блокчейн
4.	Бенчмаркінг	Управління взаємовідносинами з клієнтами	Бенчмаркінг	Стратегічне планування	Розширена аналітика	Радіочастотна ідентифікація	Гнучкі моделі роботи
5.	Місія і бачення	Аутсорсінг	Збалансована система показників	Аутсорсінг	Управління системами (ланцюгами) поставок	Спільні центри обслуговування	Корпоративний венчурний капітал
6.	Ключові компетенції	Збалансована система показників	Ключові компетенції	Збалансована система показників	Управління лояльністю та задоволеність клієнтів	Системне управління якістю	Цілі та основні результати
7.	Аутсорсінг	Управління змінами	Аутсорсінг	Місія і бачення	Управління змінами	Аутсорсінг	Стратегії зацікавлених сторін
8.	Реінжиніринг бізнес-процесів	Ключові компетенції	Управління змінами	Управління системами (ланцюгами) поставок	Системне управління якістю	Управління системами (ланцюгами) поставок	Декарбонізація
9.	Сценарне планування і планування на випадок надзвичайних ситуацій	Стратегічні альянси	Управління системами (ланцюгами) поставок	Управління змінами	Цифрова трансформація	Управління взаємовідносинами з клієнтами	Програми різноманітності, справедливості та інклюзії
10.	Управління знаннями	Сегментація клієнтів	Місія і бачення	Сегментація клієнтів	Місія і бачення	Управління знаннями	Екологічні, соціальні та урядові програми
11.	-	-	-	-	Ключові компетенції	Ключові компетенції	Гнучке управління
12.	-	-	-	-	Управління знаннями	Стратегічне планування	Реінжиніринг бізнес-процесів

Підводячи підсумок, найбільш актуальними є такі інструменти управління, які спрямовані на підтримку роботи підприємств в умовах Індустрії 4.0, а саме: (1) принципи економії, (2) шість сигм, (3) швидке прототипування, (4) радіо-ідентифікація частоти, (5) спільні центри обслуговування, (6) загальне управління якістю, (7) аутсорсинг, (8) управління ланцюгом поставок, (9) управління взаємовідносинами з клієнтами, (10) управління знаннями, (11) основні компетенції та (12) стратегічне планування. Отже, в дисертації встановлено, що стратегічний інструментарій є комплексним набором методів, прийомів, засобів та підходів, спрямованих на створення системи стратегій підприємства. Кожен з стратегічних інструментів може представляти собою як інструмент управління так і окрему стратегію. Множинність різновидів стратегічного інструментарію пояснюється різноманітними вихідними мотивами і цілями підприємств. Це обумовлює значну кількість класифікацій та типів стратегій. В дисертації висунуто припущення, що актуальність того чи іншого інструменту визначена умовами бізнес-середовища, особливостями культури стратегічного мислення менеджменту підприємств, його компетентностями, досвідом, знаннями. Тому розроблений науково-методичний підхід до вибору стратегічного інструментарію базується на необхідності виділення певних груп інструментів за ознаками схожості за рахунок аналізу актуальних напрямків розвитку, цілей, задач та технологій його застосування. Було також досліджено мультинаціональний та глобальний рівні формування системи стратегій та його особливості (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Мультинаціональний та глобальний рівні формування системи стратегій

Види стратегій	Мультинаціональний/ регіональний рівні	Глобальний рівень
Бізнес-стратегія	Стратегії, які приділяють увагу особливостям кожної окремої країни або регіону та мають обмежену або нульову координацію з іншими країнами	Усвідомлене використання однакової базової стратегії у всіх контекстах з можливою незначною адаптацією до місцевих умов при потребі
Стратегія асортименті товарів	Ця концепція визначає, як продукт адаптується до культурних, соціальних і економічних вимог споживачів у країні або регіоні	Глобальна стандартизована продукція, яка підлягає потребам локальних умов та, в разі необхідності, може бути помірно адаптована

Продовження таблиці 2.11

Види стратегій	Мультинаціональний/ регіональний рівні	Глобальний рівень
Виробнича стратегія	Підприємства мають глобальне розташування з виробництвом, орієнтованим на місцеві особливості кожної конкретної країни.	Полягає в розташуванні у країнах з низькими витратами на виробництво, наближених до ключових ринків та постачальників, з метою зменшення витрат на транспортування. Ця стратегія також може включати створення кількох підприємств глобального масштабу з метою забезпечення ефективності виробництва та використання ефекту масштабу та навчання.
Джерело постачання сировини та комплектуючих	Пріоритетним є місцевий сегмент постачальників (виробництво, спрямоване на задоволення потреб місцевих споживачів; уряд країни може встановлювати вимоги щодо використання місцевих джерел сировини)	Постачальники, які є економічно доцільними, не обмежені географічними чи національними межами
Продаж та розповсюдження	Враховує традиції та культурні особливості кожної країни відповідно до звичаїв та норм	Високий рівень глобальної координації і потреба у невеликій адаптації до контексту кожної конкретної країни
Стратегічні зв'язки між країнами – міжнародного партнерства та співробітництва	Дифузія інновацій через транскордонні мережі та взаємодія в глобальному контексті з метою дослідження, обміну й впровадження новітніх практик у різних контекстах	Глобальна кооперація технологій, знань та досвіду для впровадження єдиної стандартної стратегії; стратегічні ініціативи та конкурентні можливості, які забезпечують успіх на внутрішньому ринку, використовуються на зовнішніх ринках
Організаційні форми-шаблони	Створення філійних підрозділів усередині різних країн, які діють відносно автономно на місцевому ринку відповідно до його умов	Центральна штаб-квартира координує важливі стратегічні рішення, та використовує єдину організаційну структуру для уніфікації операцій у різних країнах

Результати аналізу світового досвіду використання інноваційних стратегічних інструментів менеджменту показали, що пріоритетним напрямом їх удосконалення та розвитку є зосередження на лояльності клієнтів. Так, світові підприємства-лідери широко використовують такі інструменти менеджменту та маркетингу в своїй діяльності як сегментація клієнтів (Customer Segmentation), управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та системи задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction).

У дисертації враховані тенденції та особливості розвитку стратегічного інструментарію. Здійснена систематизація на основі розробленої типології, що включає етапи розробки та реалізації. Типологія визначається концептуальною направленістю та включає інформаційно-аналітичні та організаційні складові, що визначають способи, заходи та форми реорганізації та трансформації бізнес-процесів. Також вона охоплює моделі співпраці та стратегічної поведінки на ринку, створення конкурентних переваг та ключових компетенцій (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Типологія стратегічного інструментарію формування системи стратегій підприємства

Типи стратегічного інструментарію	Змістовне наповнення інструментарію (техніки, методи, способи, моделі)
Концептуальний аспект - розробка технік, методів та стратегій для прийняття стратегічних рішень, визначення місії та бачення, встановлення цілей, орієнтирів та планування	<i>Формування місії і бачення (концепція) розвитку</i> , стратегічний баланс, корпоративні цінності , управління за цілями , програма управління змінами , культурна трансформація, стратегічне планування , сценарне планування, прогнозування , непередбачуване планування , імітаційне моделювання <i>Формування ключових компетентностей</i> , основних можливостей, ключових факторів успіху, ключові стратегічні сфери діяльності, бенчмаркетинг, використання найкращого досвіду, управління знаннями, профіль конкурента, аналіз реальних можливостей <i>Створення конкурентних переваг та стійкої позиції на ринку</i> - управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) , сегментація клієнтів (сегменти споживчого ринку), управління лояльністю та задоволеність, маркетингова сегментація , індивідуалізований маркетинг
Інформаційно-аналітичний аспект – методи збору, обробки інформації	<i>Аналітика</i> великих даних, бізнес-аналітика, інтелектуальний аналіз даних, збалансована система показників, процесно-орієнтоване бюджетування, аналіз витрат і доходів, аналіз накладних витрат
Організаційний аспект - шляхи та структури стратегічної поведінки на ринку, способи й методи співпраці, кроки для розробки та впровадження техніко-технологічних та продуктових інновацій	<i>Трансформації бізнес-процесів</i> - реінжиніринг бізнес-процесів, скорочення часу циклу, зменшення складності, робота з постачальниками, управління системами (ланцюгами) поставок, спільна комерція (комерція співпраці); транскордонна корпорація, аналіз ланцюгів створення цінності (вартості), аналіз виробничо-збутових ланцюжків, розвиток нових продуктів, <i>системне управління якістю</i> , постійне (безперервне) удосконалення (Кайзен), гарантія якості, шість сігм, <i>відкриті інновації</i> , спільні інновації, комерція співпраці, інновації відкритого ринку <i>Реорганізації форм та методів співпраці</i> - горизонтальні організації, даунсайзінг (розукрупнення, зменшення розмірів підприємства, звільнення працівників), злиття та поглинання, злиття підприємств при інтеграції, стратегічні альянси, аутсорсинг, офшорінг; краудсорсинг

Отже, стратегічний інструментарій формування системи стратегій підприємства систематизовано за рахунок розробленої типології на засадах концептуального, інформаційно-аналітичного, організаційного аспектів та встановлених способів, заходів, форм реорганізації, трансформації бізнес-процесів, моделей співпраці і стратегічної поведінки на ринку, створенні конкурентних переваг та ключових компетенцій, що на відміну від існуючих відрізняється оновленням традиційного інструментарію, впровадженням його інноваційних видів за рахунок цифрової трансформації та появою інноваційних інструментів управління, що дало можливість узагальнити міжнародний досвід його використання.

Це доводить зростання кількості технологічних підприємств серед 100 найбільших світових транснаціональних корпорацій. Згідно з даними українських дослідників, у 2010 р. таких підприємств було 11, у 2015 р. – уже 1921. При цьому середнє щорічне зростання числа співробітників у технологічних транснаціональних корпорацій склало 5%, обігу – 5%, активів – 11%. За іншими оцінками, у теле-комунікаційних та інших ТНК зростання не було. Хоча саме ІТ-підприємства мають найбільшу капіталізацію. П'ятьма компаніями США з найбільшою капіталізацією у 2019 р. є GAFAM або Big Tech – технологічні підприємства (Google (Alphabet), Apple, Facebook, Amazon і Microsoft). Їх сумарна капіталізація перевищує \$3 трлн., або більше 15% ВВП США, а середня капіталізація є в 3 рази вищою, порівняно з капіталізацією інших ТНК [325, 326, 327, 328, 329, 330, 331, 332, 333; 334] (табл. 2.13-2.15).

Таблиця 2.13

**Світові витрати на технології за версією за версією Global ICT Spending
Forecast (млн.дол.)**

Витрати на технології (\$ млн.)	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.
Традиційні технології	4 005,011	4 146,194	4 005,032	4 130,413	4 277,843	4 453,674
Нові технології	653,808	766,521	891,760	1 030,455	1 189,208	1 362,017

Таблиця 2.14

**Світові витрати на ІТ за версією за версією Global ICT Spending Forecast
(млн.дол.)**

	2020р.	2021р.		2022р.	
	Витрати	Витрати	Зростання, %	Витрати	Зростання, %
Апаратне забезпечення	1 084,908	1 112,452	3	1 021,966	-8
Програмне забезпечення	546,864	601,579	10	590,224	-2
Послуги	1 027,967	1 080,681	5	1 053,286	-3
Телеком	1 345,272	1 351,481	0	1 339,556	-1
Традиційні ІКТ	4 005,011	4 146,194	4	4 005,032	-3
Нові технології	653,808	766,521	17	891,760	16
Загалом ІТ	4 658,819	4 912,715	5	4 896,792	0

Таблиця 2.15

Найбільші ІТ-підприємства та їх ринкова капіталізація

Назва підприємства (країна, регіон)	Сфера діяльності	Ринкова капіталізація, \$ млрд
Microsoft (Вашингтон, США)	Програмне забезпечення	905
Apple Inc (Каліфорнія, США)	Електроніка, ІТ	896
Amazon Inc. (Вашингтон, США)	Рітейл; продаж і покупки через Інтернет	875
Alphabet Inc. (Google) (Каліфорнія, США)	Інтернет-сервіси, відеохостінг, додатки	817
Facebook (Каліфорнія, США)	Інтернет, соціальна мережа	476
Alibaba Group (Ханчжоу, Китай)	Китайське рітейл-підприємство; продаж і покупки через Інтернет	472
Tencent (Шэньчжэнь, Китай)	Технології	438
JPMorgan Chase (НІ, США)	Банківська справа	331
Intel(Каліфорнія, США)	Технології	241
Samsung Electronics (Сувон, Пд.Корея)	Технології	234
AT&T (Даллас, Техас, США)	Телекомунікації	228
China Mobile (Пекін, Китай)	Телекомунікації	209
Netflix (Каліфорнія, США)	Поставка фільмів і серіалів	173
PayPal (Каліфорнія, США)	Дебетова електронна платіжна система	100
XIAOM (Пекін, Китай)І	Виробництво електроніки та інформаційних технологій	54

Отже, ефективне використання та впровадження стратегічного інструментарію в практичну діяльність підприємств залежить від

компетентності, обізнаності та досвіду управлінського персоналу. З такої позиції першочерговими є завдання щодо підвищення особистої та професійної компетентності менеджерів для роботи в середовищі Індустрії 4.0. Тому важливу роль відіграють такі інструменти, як управління знаннями, ключові компетенції.

Висновки до розділу 2

1. Було визначено, що стратегічний інструментарій представляє собою сукупністю методів, прийомів, способів, підходів для формування системи стратегій підприємства. Кожен стратегічний інструмент представляє собою окрему стратегію. Множинність різновидів стратегічного інструментарію пояснюється різноманітними вихідними мотивами і цілями підприємств. Це обумовлює значну кількість класифікацій та типів стратегій. Стратегічний інструментарій є набором інструментів, які використовуються для розробки стратегій підприємства. Він включає різні методи, прийоми, способи та підходи, які застосовуються для формування системи стратегій. Кожен окремих стратегічний інструмент представляє собою окрему стратегію. Це означає, що кожен інструмент може бути використаний для досягнення певних стратегічних цілей або розв'язання конкретної проблеми. Наприклад, стратегічний інструмент, такий як аналіз PESTEL, допомагає оцінити вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та юридичних факторів на стратегічні рішення підприємства. Це підкреслює важливість використання різних стратегічних інструментів для вирішення комплексних проблем та розробки ефективних стратегій підприємства. Варіативність і різноманітність інструментів дозволяє підприємству розглянути різні позиції, перспективи та можливості, що допомагають забезпечувати конкурентні переваги і досягати успіху на ринку.

2. Було висунуто припущення, що актуальність того чи іншого інструменту визначена умовами бізнес-середовища, особливостями культури стратегічного мислення менеджменту підприємств, його компетентностями, досвідом, знаннями. Науково-методичний підхід до вибору стратегічного інструментарію базується на необхідності виділення певних груп інструментів за ознаками схожості за рахунок аналізу актуальних напрямків розвитку, цілей, задач та технологій його застосування.

3. Аналіз актуальних напрямків розвитку стратегічного інструментарію проводився за рахунок вивчення міжнародного досвіду його використання на основі результатів досліджень світових міжнародних консалтингових агенцій - Бостонська консультативна група, McKinsey, KPMG, Deloitte, Bain&Company, Ernst & Young, PwC. Такими визначено: значне оновлення традиційного інструментарію та впровадження його інноваційних видів за рахунок цифрової трансформації; активність та швидкість поширення та розповсюдження інновацій в менеджменті визначається інформаційно-технологічними відмінностями розвитку країни чи регіону; пріоритетною сферою застосування виступає маркетингова сфера, що визначається зосередженістю інструментів на вирішенні проблемних питань, пов'язаних з лояльністю клієнтів; ефективність використання залежить від того, наскільки кваліфікованим, інформованим і досвідченим є управлінський персонал.

4. Швидкість впровадження інструментарію управління та застосування в практичній діяльності підприємств залежить від економічних відмінностей географічного регіону та темпів його інформаційно-технологічного зростання. Це пов'язано з вищим рівнем розвитку інформаційно-технологічних та цифрових процесів, що значно прискорюють їх впровадження. Також компетентності працівників вказують на швидке сприйняття і готовність до використання нових інструментів. Підприємства, які діють на стабільних ринках, зазнають складнощів у прийнятті змін та використанні нових методів управління через те, що у них вже давно сформулювалась корпоративна культура, яка майже не змінювалась, і яка ускладнює впровадження

нововведень. Також інструменти варіюються в залежності від темпу зростання регіону, для якого характерним є скорочення витрат під час економічних труднощів.

5. Науково-методичний підхід до вибору стратегічного інструментарію оснований на необхідності виділення певних груп інструментів за ознаками схожості за рахунок аналізу актуальних напрямків розвитку, цілей, задач та технологій застосування. За рахунок цифрової трансформації, активності та швидкості поширення та розповсюдження інновацій в менеджменті з'являються нові інноваційні інструменти, традиційні інструменти значно оновилися завдяки використанню сучасних цифрових технологій. Також було виявлено взаємозалежність між швидкістю впровадження інструментарію управління та застосування в практичній діяльності підприємств та економічними відмінностями географічного регіону та темпів його інформаційно-технологічного зростання, це дозволило визначити інформаційно-технологічні відмінності розвитку країни та регіону.

Основні наукові результати дисертаційної роботи, викладені в даному розділі, опубліковані в працях автора за списком літератури [220; 257; 335; 336].

РОЗДІЛ 3

АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ І ЧИННИКІВ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Методичне забезпечення аналізу передумов і чинників формування системи стратегій підприємства.

Сьогодні в світовій економіці відбуваються інтенсивні зміни та характерний розвиток нових процесів та явищ. Останні роки потрясіння світової економіки були пов'язані з карантинними мірами щодо поширення COVID-19 та повномасштабної війни російської федерації проти України. Проте багато аналітиків вважають, що в 2023-2025 роках країни члени Євросоюзу ввійдуть в нову фазу розвитку за рахунок таких заходів, як створення фонду відновлення економіки, посилення обороноздатності, узгодження кліматичних цілей, розроблення загальної стратегії подальшого розвитку, що створить всі передумови для більш тісного співробітництва міжнародного співтовариства. На економічний розвиток країни впливає її потенціал інтеграції в глобальний простір, товарна структура експортну та імпорту, яка відображає спеціалізацію країни, її зовнішньоекономічні можливості, що спрямовують економічну політику [107, 192; 492].

Аналіз впливу економічних ефектів міжнародної інтеграції проведено на основі застосування порівняльного, економіко-статистичного методів аналізу, методу розділення суміші на основі щоквартальних значень економічних показників України протягом 2017 – 2022 рр., застосування методу Уорда в кластерному аналізі та системного інституційно-функціонального підходу [337].

Ефекти міжнародної інтеграції (результати інтеграційного процесу) можна оцінювати як з об'єктивної (зростання суспільного добробуту), так і з

суб'єктивної (досягнення поставленої мети) точки зору. Ефекти міжнародної інтеграції дуже різноманітні, по-різному проявляються у часі та різних етапах інтеграційного процесу, різноспрямовані (можуть бути як позитивними, і негативними), важкі у формалізації і носять переважно якісний характер. Все це не дозволяє врахувати як переваги, так і недоліки інтеграційного процесу, тому їхня оцінка завжди має умовний характер [338,339,340,341,342,343,344,345].

До ефектів міжнародної інтеграції відносять: формування єдиного ринку, зниження торгових витрат, перерозподіл торгових потоків, зміну обсягів та структури міжнародної торгівлі (усередині угруповання та з третіми країнами); перерозподіл інвестиційних потоків та активізацію міжнародного інвестування; розширення міжнародної спеціалізації в сфері праці; структурні та технологічні зміни у виробничому секторі; зміну рівня цін та перетворення механізмів ціноутворення, зміну обсягів та структури споживання, формування нового конкурентного середовища, перетворення бар'єрів входження на галузеві ринки; зміну рівня зайнятості та заробітної плати, перетворення систем освіти та охорони здоров'я; проведення узгодженої економічної політики, зміна моделі та якості державного регулювання, політичної стратегії країни [337].

Для розуміння нових процесів в економіці важливо оцінити стан їх розвитку, що пов'язано з пошуком методів визначення початкових стадій змін та структурних зрушень (*О. Колодізєв, В. Тищенко, В. Остапенко, Т. Колодізєва*). Для виявлення цих змін в економіці математики рекомендують застосовувати кілька методів, одним з яких є метод аналізу змішаних моделей. Розділення суміші завжди викликало складні математичні виклики. Багатовимірний аналіз великих масивів статистичних даних в економіці в більшості випадків оснований на гіпотезі про їх нормальний розподіл, яка часто не виконується. Практично будь-які відхилення від нормальності розподілу можна пояснити тим, що вибірка сукупності не являється однорідною, а складається з декількох нормально розподілених підсукупностей [337, 373].

Ймовірно-статистичний підхід у виділенні однорідних підмножин у вихідних багатовимірних масивах передбачає виділення груп, кожна з яких

представляє собою реалізацію деякої випадкової величини. Класично підхід називається методом розділення (розщеплення) суміші, і формально задача ставиться так: передбачається, що вихідна сукупність представляє суміш декількох вибірок (зазвичай вважається, що вибірки являють собою реалізації нормальних випадкових величин, що відрізняються як мінімум вектором середніх) і потребується за деяких передбачень (про число класів, про матрицю коваріацій та інші) ці вибірки розділити. Існує багато способів розділення суміші [337, 341, 342].

Ідея про представлення асиметричних розподілів сумішшю двох нормальних законів була запропоновано К. Персоном (*K. Pearson, 1894*). Він вважав, що два окремих нормальних розподіли можуть бути однозначно відновлені по розподілі суміші. Невідомими параметрами, що належить визначити, тут являються ймовірності p_1, p_2 , з якими змішуються нормально розподілені компоненти, математичні сподівання a_1, a_2 і середні квадратичні відхилення σ_1, σ_2 окремих розподілів – всього 5 параметрів, оскільки $p_1 + p_2 = 1$ [337, 374].

Диференціальна і інтегральна функції розподілу суміші з двох компонент виражаються у вигляді лінійної комбінації нормальних розподілів:

$$f(x) = p_1 \cdot f_1(x) + p_2 \cdot f_2(x),$$

$$F(x) = p_1 \cdot F_1(x) + p_2 \cdot F_2(x),$$

де

$$f_i(x) = \frac{1}{\sqrt{2\pi} \cdot \sigma_i} \exp\left\{-\frac{(x - a_i)^2}{2 \cdot \sigma_i^2}\right\}; \quad F_i(x) = \int_{-\infty}^x f_i(t) dt.$$

Одним з методів визначення параметрів окремих розподілів являється метод моментів – теоретичні моменти розподілу прирівнюються відповідним вибірковим моментам m_1, m_2, m_3, m_4 і отримується система нелінійних алгебраїчних рівнянь відносно параметрів. Для того, щоб не використовувати

моменти вище 4-го порядку, К. Pearson [374] прийняв додаткове передбачення про рівність дисперсій двох підсукупностей: $\sigma = \sigma_1 = \sigma_2$. При цьому додатковому обмеженні нелінійну систему 5-ти рівнянь можна розв'язати (тільки в цьому змісті потрібно розуміти ствердження К. Pearson про «однозначне» поновлення компонент за розподілом суміші):

$$\begin{cases} 1 = p_1 + p_2, \\ m_1 = p_1 a_1 + p_2 a_2, \\ m_2 = p_1 a_1^2 + p_2 a_2^2 + \sigma^2, \\ m_3 = p_1 a_1^3 + p_2 a_2^3 + 3\sigma^2(p_1 a_1 + p_2 a_2), \\ m_4 = p_1 a_1^4 + p_2 a_2^4 + 6\sigma^2(p_1 a_1^2 + p_2 a_2^2) + 3\sigma^4. \end{cases}$$

Проте слід мати на увазі, що моменти високого порядку чуттєві до викидів (до наявності великих відхилень у вибірці), що відбивається на усталеності оцінок параметрів: у нелінійної системи може бути декілька різних розв'язків і потрібні додаткові критерії для вибору найкращого з них; на кінець, не слід забувати, що в апроксимації Pearson К. постульована рівність дисперсій окремих розподілів [292]. В результаті послідовності перетворень приведеної нелінійної системи слідує, що проблема в кінці кінців зводиться до вирішенню бікубічного рівняння відносно дисперсії σ^2 . Вирішення задачі розділення суміші актуальна і зараз як для математиків, так і для її використання в інших сферах діяльності [337, 343, 344, 345, 346, 347].

Вчені В. Everitt, D. J. Hand намагалися вирішити складну проблему визначення кількості компонентів у суміші та методи оцінки функції щільності ймовірності в контексті кінцевих сумішей, низку різних моментів, таких як генерація випадкових величин із суміші розповсюдження будуть охоплені. В. Ghogh, M. Crowley, F. Kararay пропонують у поясненні основного алгоритму, по-перше, деталізовану підгонку суміші двох розподілів і приклади підгонки двох гаусів і пуассонів відповідно для безперервного і дискретні випадки, введені. Автори W. Szulczewski, W. Jakubowski в своїй роботі представили метод оцінки розподілу суміші, його застосування для гідропостів, обраних

таким чином, щоб врахувати можливі найрізноманітніші умови метеорологічного, гідрологічного та геоморфологічного характеру. Titterington D. M., Smith A. F. M., Makov U. E., McLachlan G., Peel D., Tu J., Gonzalez S., Glinskiy V., Serga L., Chemezova E., Zaykov K., вважають, що розв'язати завдання розподілу суміші – отже за наявною вибіркою класифікованих спостережень, витягнутої з генеральної сукупності, що є сумішшю приватних одномодальних сукупностей відомого параметричного виду, побудувати статистичні оцінки кількості компонентів суміші, їх питомі терези і параметри, є визначальним [375].

У теоретичному варіанті завдання розщеплення суміші полягає у відновленні компонентів суміші та змішуючої функції (питомих ваг) за заданим розподілом всієї (тобто змішаної) генеральної сукупності і називається завданням ідентифікації компонентів суміші. У прикладних розрахунках використовується значна кількість методик поділу сумішей розподілу. Кожен метод має свої позитивні сторони і недоліки, пов'язані як зі складністю обчислень, так і з точністю отриманих результатів. Автори Glinskiy V., Serga L., Chemezova E., Zaykov K. [342, 344] рекомендують EM-алгоритми, що застосовується для оцінки параметрів імовірнісних моделей, коли модель залежить від прихованих змінних. В основі цього методу лежить припущення, що набір даних може бути представлений як комбінація розподілів, і метою є максимізація логарифмічної функції правдоподібності для оцінки параметрів розподілу. Кожен крок алгоритму має дві частини: крок очікування (E-крок) і крок максимізації (M-крок). На першому кроці очікуване значення логарифмічної функції правдоподібності засноване на даних, що спостерігаються; на цьому етапі знаходять поточні оцінки параметрів. На M-кроці ця функція максимізується для отримання покращених оцінок параметрів, які збільшують вірогідність. Кроки чергуються до досягнення збіжності. У деяких випадках цей алгоритм може сходитися дуже повільно. Lee, Guemín і Scott, Clayton представляє алгоритми очікування-максимізації (EM) для підгонки багатовимірних моделей суміші Гауса до даних, що є усіченими,

цензурованими або усіченими і цензурованими. Наведені викладки в роботах цих учених показують наскільки громіздкими є математичні рішення проблеми та наскільки бажаним була б розробка інших можливих рішень. В своїй роботі Fraley, Chris and Raftery, Adrian E. розглядають кластерний аналіз, дискримінантний аналіз, і оцінку щільності, але при цьому не рекомендують як їх застосовувати для визначення розвитку процесів. Оскільки у багатьох сферах генерується величезна кількість даних, і робота статистиків полягає в тому, щоб зрозуміти все це: виділити важливі закономірності та тенденції та зрозуміти, «що говорять дані», Friedman J., Hastie T., Tibshirani R. в своїй фундаментальній праці детально розглянули проблеми вирішення багатьох задач, пов'язаних з різною структурою даних [344].

Для розділення суміші на першому етапі використовувався кластерний аналіз, який дозволив по даним суміші визначити число компонент та їх склад. Основою цієї пропозиції є факт, що протягом останніх десятиліть в кластерному аналізі були досягнуті істотні успіхи і деякі сучасні різновиди аналізу заслуговують довіри за об'єктивністю класифікації (про це достатньо було сказано в попередньому розділі). Однією з таких надійних процедур вважається метод Уорда (*Malyarets, L., 2006*). У вказаному методі використовуються методи аналізу дисперсії з метою мінімізування приросту загальної дисперсії при об'єднанні двох кластерів. Ця методика передбачає, що два кластери будуть найближчими, якщо їх об'єднання мінімізує приріст загальної дисперсії. Цільова функція виражається як середньогрупова сума квадратів або сума квадратів відхилень σ^2 , що обчислюються за формулою [341, 342, 343]:

$$\sigma^2 = x_j^2 - \frac{\left(\sum_j x_j\right)^2}{n},$$

де x_j – значення ознаки j -го об'єкта [294, 295].

Метод Уорда використовується для об'єднання кластерів чи об'єктів $\sigma^2 = 0$, що мають мінімальний приріст у відповідності до гіперсферичної форми. Цей метод найбільш ефективний у випадках, коли кластери мають майже однаковий

розмір та знаходяться близько один до одного σ^2 . Він використовує середню евклідову відстань між об'єктами для оцінки схожості [337].

Для забезпечення сталого розвитку країни важливо вивчити можливості інтеграції, які визначаються за товарною структурою експорту та імпорту. (Malyarets, L., 2019). Розглянемо розв'язування задачі розділення суміші за допомогою кластерного аналізу з використанням методу Уорда для вирішення проблеми визначення розвитку елементів товарної структури експорту та імпорту країни на прикладі щоквартальних даних України протягом 2017 – 2021 р.р., які представлено у *Додатку Г*. Розрахунки моделі *Додаток Ж*. [337, 343, 344].

Позначимо елементи товарної структури експорту України: x_1 – продовольчі товари та сировина для їх виробництва; x_2 – мінеральні продукти; x_3 – продукція хімічної та пов'язані з нею галузі промисловості ті; x_4 – деревина та вироби з неї; x_5 – промислові вироби; x_6 – чорні й кольорові метали та вироби; x_7 – машини, устаткування, транспортні засоби та прилади; x_8 – різне. А також позначимо елементи товарної структури імпорту України: z_1 – продовольчі товари та сировина для їх виробництва; z_2 – мінеральні продукти; z_3 – продукція хімічної та пов'язані з нею галузі промисловості; z_4 – деревина та вироби з неї; z_5 – промислові вироби; z_6 – чорні й кольорові метали та вироби; z_7 – машини, устаткування, транспортні засоби та прилади; z_8 – різне.

Спочатку для оцінки розвитку товарної структури експорту України протягом 2017 – 2021 років щоквартально на основі вирішення задачі розподілу суміші для слід побудувати density trace (рис. 3.1.) [337].

Вхідні дані для проведення канонічного аналізу та канонічний аналіз представлено в *Додатку Д*.

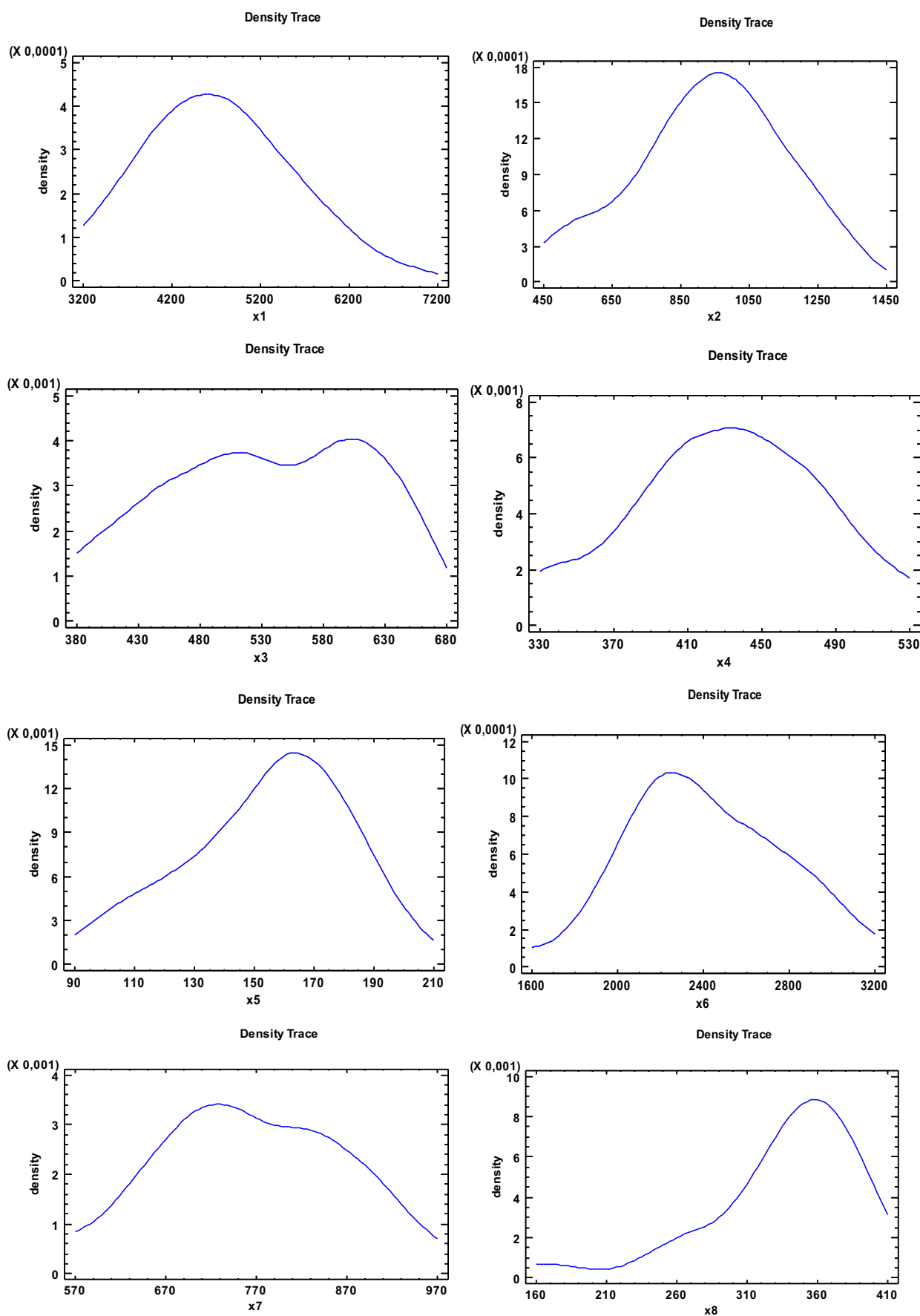


Рис. 3.1. Density trace елементів товарної структури експорту України протягом 2017 – 2021 років щоквартально [337].

Отже, зміни значень x_3 , x_7 , x_8 товарної структури експорту свідчать про неоднорідність, а кожна з них складається з декількох нормально розподілених підсукупностей.

Аналогічно були побудовані density trace для товарної структури експорту України протягом 2017 – 2021 років щоквартально (рис. 3.2)

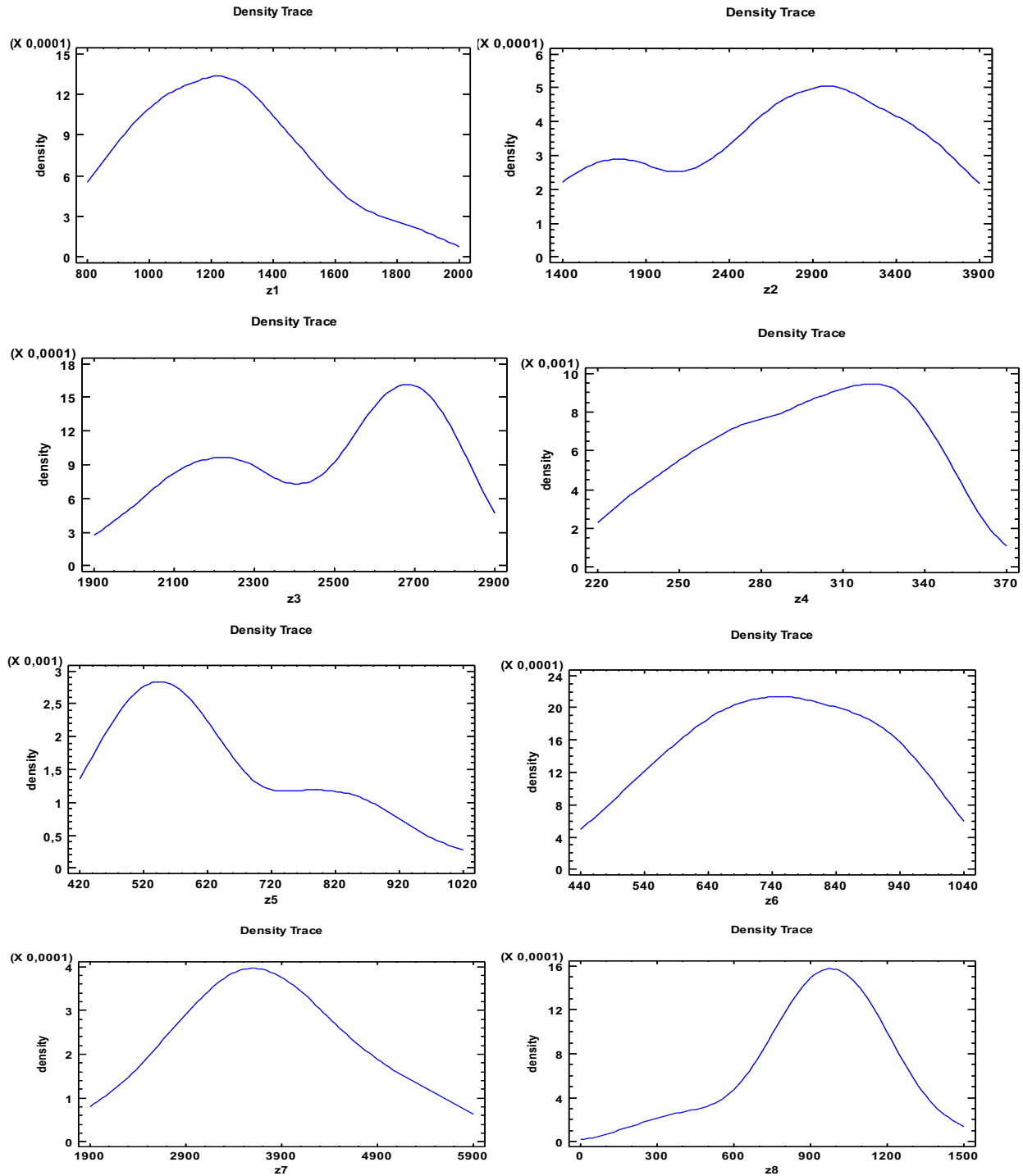


Рис. 3.2. Щільність сліду (Density trace) елементів товарної структури імпорту України протягом 2017–2021 років щоквартально.

Криві щільності сліду товарної структури імпорту України свідчать також про неоднорідність значень складових, це z_2, z_3, z_4, z_5 . Отже, для розділення неоднорідних сукупностей визначених складових товарної структури експорту та імпорту країни рекомендується використати кластерний аналіз для отримання числа і складу однорідних підсукупностей [337].

На рис. 3.3. приведені результати обчислень методом Уорда у вигляді дендрограми. На рис.3.3 (а) спостерігаємо наглядно існування двох основних класів для x_3 . В дендрограмі на рис. 3.3 (б) враховано, що кластерів 2 та замість номерів об'єктів на горизонтальній осі проставлені значення показника x_3 (маємо одну ознаку) [337, 342, 344].

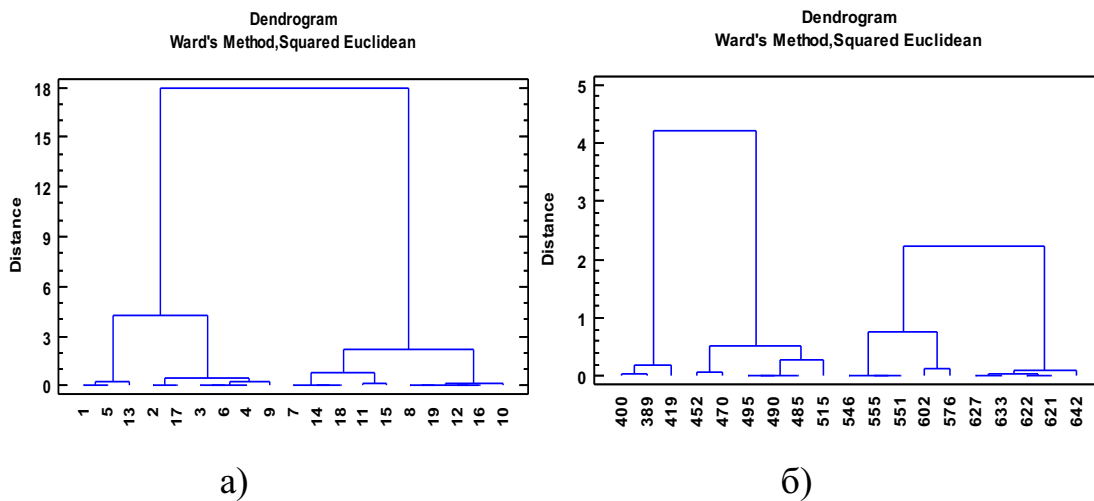


Рис. 3.3. Дендрограми розшарування значень ознаки x_3 (продукція хімічної галузі та пов'язані з нею галузі промисловості)

Звідси видно, що величина ознаки в першій групі $x_3 \leq 546$, а в другій групі – $x_3 \geq 546$. Числові характеристики обох кластерів теж обчислювали за допомогою пакету Statgraphics. В табл. 3.1 представлені статистичні характеристики цих двох вибірок.

Характеристики двох кластерів (вбірок) для x_3 (продукція хімічної та пов'язані з нею галузі промисловості)

Характеристики	1-й кластер	2-й кластер
Count	9	10
Average	457,222	597,5
Median	470	611,5
Variance	2023,94	1374,06
Standard deviation	44,9883	37,0683
Standard error	14,9961	11,722
Minimum	389	546
Maximum	515	642
Range	126	96
Lower quartile	419	555
Upper quartile	490	627
Interquartile range	71	72
1/6 sextile	400	551
5/6 sextile	495	633

На рис. 3.4 графічно представлений розкид значень величини за двома вибірками, який демонструє радикальні їх відмінності.

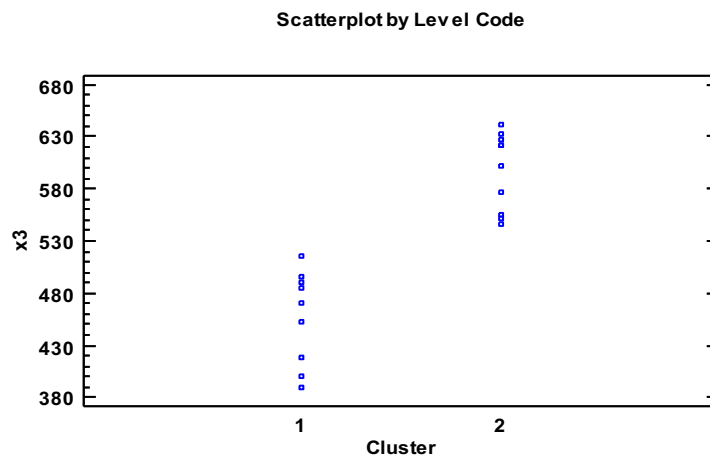


Рис. 3.4. Графік розкиду значень ознаки x_3 за двома вибірками

На рис. 3.5. зображена блочна діаграма, що містить п'ять базових характеристик одновимірного набору величини ознаки x_3 для кожної вибірки.

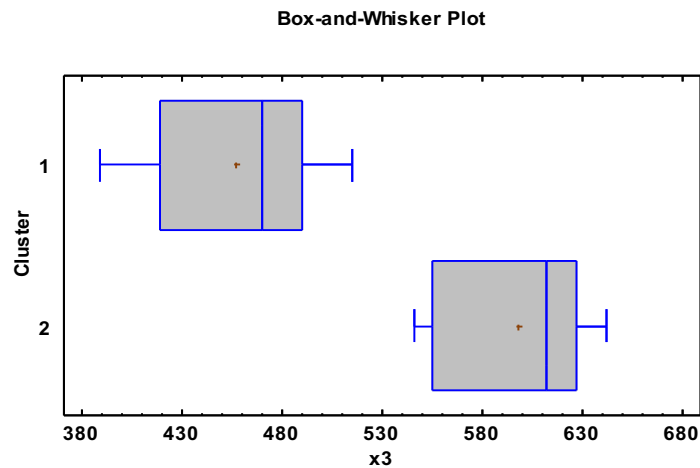


Рис. 3.5. Блочна діаграма одновимірного набору даних для кожної з двох вибірок x_3

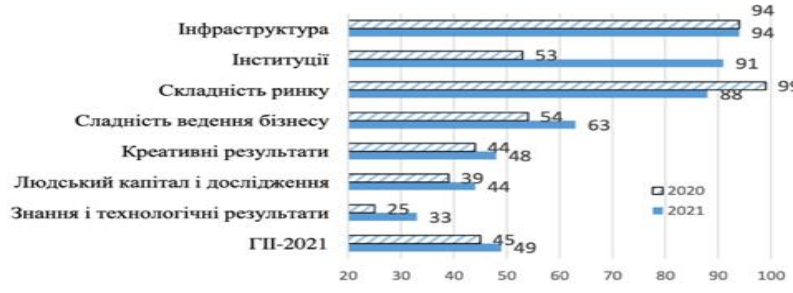
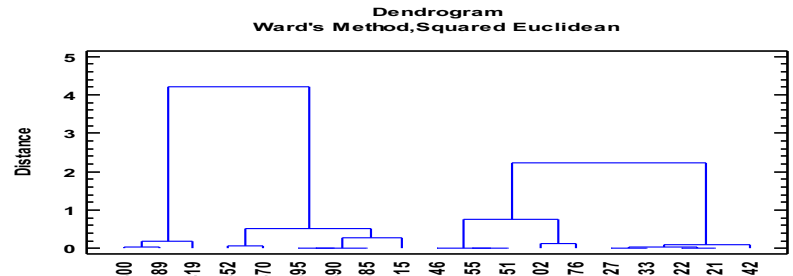
Другий етап пропонованої процедури – визначення параметрів двох підсукупностей. З табл. 3.1. слідує $p_1 = \frac{9}{19} = 0,474$ та $p_2 = \frac{10}{19} = 0,526$. Можна вважати, що вибіркові середні та середні квадратичні відхилення являються зміщеними оцінками для відповідних параметрів. Усталенішими оцінками до наявності спостережень з великими відхиленнями (чи до їх викидів), являється медіана (в якості оцінки центру розподілу $Me_1 = 470$, $Me_2 = 611,5$) і міжквартильний діапазон (interquartile range IQR) для оцінки мінливості ($IQR_1 = 71$ і $IQR_2 = 72$). В інтервалі між верхнім і нижнім квартилем попадає 50% спостережень; для нормального закону ширина цього інтервалу дорівнює $1,35\sigma$, звідки отримуємо усталеніші оцінки $\sigma_1 = \frac{71}{1,35} = 52,593$; $\sigma_2 = \frac{72}{1,35} = 53,333$.

Аналіз формування стратегій підприємства потрібно здійснювати, керуючись системним та комплексним підходом, що враховує взаємозв'язок технічних, технологічних, інформаційних та соціальних аспектів світового розвитку. Також слід визначати пріоритети в стратегіях розвитку, враховуючи найбільш важливі інструментарій для їх формування та втілення. Для цього необхідно встановлювати причинно-наслідкові зв'язки між параметрами

експорту, міжнародних інвестицій, трудовим та виробничим потенціалами підприємств у хімічній галузі та машинобудуванні. Крім того, важливо виділяти спільні ознаки в тенденціях змін у структурі потенціалу інтеграції для досягнення об'єктивності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Методичне забезпечення аналізу передумов і чинників формування системи стратегій вітчизняних підприємств

Завдання	Результати																											
<p>1. Аналіз техніко-технологічних, інформаційних, соціальних чинників розвитку за методом дескриптивного аналізу</p>  <table border="1" data-bbox="183 757 979 1048"> <thead> <tr> <th>Фактор</th> <th>2020</th> <th>2021</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Інфраструктура</td> <td>94</td> <td>94</td> </tr> <tr> <td>Інституції</td> <td>53</td> <td>91</td> </tr> <tr> <td>Складність ринку</td> <td>99</td> <td>88</td> </tr> <tr> <td>Складність ведення бізнесу</td> <td>54</td> <td>63</td> </tr> <tr> <td>Креативні результати</td> <td>44</td> <td>48</td> </tr> <tr> <td>Людський капітал і дослідження</td> <td>39</td> <td>44</td> </tr> <tr> <td>Знання і технологічні результати</td> <td>25</td> <td>33</td> </tr> <tr> <td>ГП-2021</td> <td>45</td> <td>49</td> </tr> </tbody> </table>	Фактор	2020	2021	Інфраструктура	94	94	Інституції	53	91	Складність ринку	99	88	Складність ведення бізнесу	54	63	Креативні результати	44	48	Людський капітал і дослідження	39	44	Знання і технологічні результати	25	33	ГП-2021	45	49	<p>Визначено вплив техніко-технологічних, інформаційних, соціальних факторів на розвиток машинобудівної та хімічної галузей та суспільства загалом. Запропоновано стратегії для досягнення стратегічних цілей. Визначено потенційні переваги та виклики, які постають перед підприємствами для ухвалення обґрунтованих рішень та формування цілеспрямованих стратегій розвитку.</p>
Фактор	2020	2021																										
Інфраструктура	94	94																										
Інституції	53	91																										
Складність ринку	99	88																										
Складність ведення бізнесу	54	63																										
Креативні результати	44	48																										
Людський капітал і дослідження	39	44																										
Знання і технологічні результати	25	33																										
ГП-2021	45	49																										
<p>2. Аналіз тенденцій змін в структурі потенціалу інтеграції підприємств України в міжнародний простір на основі кластерного аналізу з використанням методу Уорда</p> 	<p>Визначено кластери за схожістю тенденцій змін в структурі потенціалу інтеграції. За результатами аналізу змін у структурі експорту продукції хімічної галузі та машинобудування визначено тенденції до зростання сировинних товарів, мінеральних ресурсів та скорочення продукції високотехнологічних галузей. За результатами аналізу змін у структурі імпорту визначено, що переважають тенденції до зростання високотехнологічної продукції машинобудування.</p>																											
<p>3. Виявлення причинно-наслідкових взаємозв'язків та взаємозалежностей в змінах потенціалу інтеграції підприємств України в міжнародний простір на основі методу канонічної кореляції</p> $ \begin{cases} U_1 = 0,523528 * x_1 + 0,0196274 * x_2 + 0,0816239 * x_3 - 0,334634 * x_4 + 0,949374 * x_5; \\ V_1 = -0,0776477 * y_1 + 0,6032 * y_2 + 0,52923 * y_3 \\ U_2 = -2,04342 * x_1 + 1,39518 * x_2 - 1,19579 * x_3 + 0,593168 * x_4 - 0,58585 * x_5; \\ V_2 = 1,33509 * y_1 - 1,69492 * y_2 + 0,464656 * y_3 \\ U_3 = 1,24086 * x_1 - 0,129571 * x_2 + 0,130384 * x_3 - 0,0876891 * x_4 - 0,851267 * x_5; \\ V_3 = 1,96106 * y_1 + 0,174375 * y_2 - 2,03983 * y_3 \end{cases} $	<p>Побудована структура причинно-наслідкових зв'язків сформованих сукупностей моделей свідчить про:</p> <p>негативний вплив значного скорочення частки машинобудівної продукції на стан потенціалу інтеграції;</p> <p>скорочення експорту високотехнологічної продукції машинобудування, що обумовлено негативними змінами у структурі іноземного інвестування (скорочення інвестицій у професійну, наукову і технічну діяльність), зростанням трудової міграції з України; скорочення експорту продукції хімічної галузі і водночас збільшення імпорту добрив, засобів захисту рослин, фармацевтичних препаратів</p>																											

Розроблене методичне забезпечення для аналізу вітчизняних підприємств містить наступні етапи і завдання: збір, обробка і систематизація даних, вибір показників та методів моделювання для виявлення тенденцій змін в структурі потенціалу інтеграції українських підприємств у міжнародний простір, моделювання причинно-наслідкових зв'язків та взаємозалежностей, вибір стратегічних напрямків та аналіз їх збалансованості й узгодженості.

Отримані результати від застосування розробленого методичного забезпечення для аналізу передумов і чинників формування стратегій підприємства свідчать про те, що основними факторами, які впливають на стратегічний розвиток вітчизняних підприємств є воєнні конфлікти, глобальна конкуренція, швидкі зміни у технологіях, економічна нестабільність, демографічні та соціокультурні зміни, пандемії та екологічні проблеми. Про це свідчать результати аналізу міжнародних позицій України в рейтингах світового розвитку (табл. 3.3). У дисертації досліджено можливості інтеграції вітчизняних підприємств в міжнародний простір за допомогою аналізу їх потенціалу у вигляді природних ресурсів, географічного розташування та наявності наукових і людських ресурсів.

Таблиця 3.3

Аналіз міжнародних позицій України в рейтингах світового розвитку

Чинники розвитку	Індекси розвитку	Позиція України у рейтингу			
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Техніко-технологічні	Global Innovation Index	45 (131)	49 (132)	57 (132)	55 (132)
	Global Firepower Index	25 (140)	22 (140)	15 (140)	–
Інформаційні	Open Data Maturity	17 (35)	6 (34)	2 (35)	3 (35)
	Global Crypto Adoption Index	10 (154)	4 (154)	3 (146)	5 (154)
	The Global Outsourcing-100	17 (100)	18 (100)	20 (100)	17 (100)
	Reporters Without Borders	96 (180)	97 (180)	106 (180)	–
Соціальні	Social Progress Index	63 (163)	48 (168)	–	–
	Charities Aid Foundation	–	20 (100)	10 (153)	2 (142)
	Global Peace Index	153 (163)	143 (119)	152 (180)	148 (163)
	World Happiness Report	123 (153)	110 (149)	98 (146)	92 (137)

В табл. 3.4 наведено усталені характеристики для кожної підсукупності значень складових товарної структури експорту, це x_3 (продукція хімічної та

пов'язані з нею галузі промисловості), x_7 (машини, устаткування, транспортні засоби та прилади), x_8 (різне) та складових товарної структури імпорту, це z_2 (мінеральні продукти), z_3 (продукція хімічної та пов'язані з нею галузі промисловості), z_4 (деревина та вироби з неї), z_5 (промислові вироби). Дані табл. 3.2. дозволяють інтерпретувати отримані результати та виявити тенденції змін в структурі потенціалу інтеграції підприємств України в міжнародний простір.

Наявна доцільність використання даної задачі у вирішенні проблеми визначення етапів процесів розвитку об'єктів в економіці, а саме визначення моменту коли зароджується нова ступінь розвитку, новий етап розвитку одномірного процесу та рівень його прогресивності. Так, аналіз змін в потенціалі інтеграції України свідчить про різну якість його розвитку (прогрес або регрес), що потребує подальшого економічного аналізу, але діагностувати початок цих змін та величину доцільно на основі розв'язання задачі про розділення суміші з використанням результатів кластерного методу на основі методу канонічної кореляції, що дозволить дослідити причинно-наслідкові взаємозв'язку між складовими потенціалу інтеграції [337, 345, 346, 347].

Таблиця 3.4

Тенденції змін в структурі потенціалу інтеграції підприємств України в міжнародний простір

Кластери за ознакою схожості в тенденціях змін складових потенціалу інтеграції	1 кластер	2 кластер	1 кластер	2 кластер	Тенденції змін
За схожістю змін у товарній структурі експорту					
Продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості	470	611,5	52,593	53,333	В структурі експорту зростає частка сільськогосподарських сировинних товарів та мінеральних ресурсів (залізородна сировина). Одночасно скорочують свій експорт підприємства високотехнологічних галузей: машинобудування та хімічної промисловості
Машини, устаткування, транспортні засоби та прилади	683,0	827,0	78,519	99,259	
Різне	356,0	267,0	24,44	88,889	
За схожістю змін у товарній структурі імпорту					
Мінеральні продукти	3409,0	2209,0	480,74	863,70	Переважають тенденції до зростання в структурі імпорту високотехнологічної продукції (легкові та вантажні автомобілі, мобільні телефони, ізольовані електричні кабелі та ізолювальна арматура, тепловидільні елементи, зернозбиральні комбайни), а також продукції хімічної галузі – добрив, засобів захисту рослин, фармацевтичних препаратів
Продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості	2214,0	2683,0	222,22	115,55	
Деревина та вироби з неї	276,0	327,0	44,444	18,519	
Промислові вироби	545,5	850,0	114,81	140	

В структурі експорту з України зростає частка сільськогосподарських сировинних товарів (кукурудза, пшениця, ріпак, макуха, соєві боби тощо) та мінеральних ресурсів (залізорудна сировина). Одночасно скорочують свій експорт підприємства високотехнологічних галузей: приладобудування, машинобудування та хімічної промисловості. Частка машинобудівної продукції в експорті до ЄС у 2019 році становила лише 14,4%. При цьому майже половина цього обсягу посідає комплекти проводів, які в основному експортують дочірні підприємства автовиробників з ЄС.

Водночас у товарному імпорті з ЄС переважає складна та високотехнологічна продукція машинобудування: легкові та вантажні автомобілі, мобільні телефони, ізольовані електричні кабелі та ізолююча арматура, тепловиділяючі елементи, зернозбиральні комбайни, добрива, засоби захисту рослин, фармацевтичні препарати тощо. Тому торговельний баланс України з ЄС залишається негативним: за підсумками 2022 року імпорту з ЄС у грошовому вираженні перевищив український експорт на 4,3 млрд. доларів.

Отже, розробка методичного забезпечення для аналізу умов формування стратегії підприємства включає в себе створення аналітичного інструментарію для вимірювання потенціалу інтеграції вітчизняних підприємств в міжнародний економічний простір. Це оцінка за показниками товарної структури експорту та імпорту України, виявлення тенденцій змін цих показників та їх вплив на розвиток вітчизняних підприємств у машинобудівній та хімічній галузях шляхом встановлення причинно-наслідкових зв'язків між параметрами товарної структури експорту, міжнародної інвестиційної позиції, трудовим та виробничим потенціалом.

3.2. Методичний підхід до формування інформаційно-аналітичного забезпечення розробки та реалізації системи стратегій підприємства

Метод канонічних кореляцій – статистичний метод аналізу зв'язків між масовими суспільними явищами та процесами, що застосовуються у разі, коли розглядаються кілька незалежних змінних, тобто канонічний кореляційний аналіз можна як варіант поширення парної кореляції у разі двох багатовимірних величин [345, 346].

Найважливішим достоїнством методу канонічної кореляції є те, що при його застосуванні не потрібно підтвердження відсутності кореляції як у групі залежних змінних (Y_k), так і в групі незалежних змінних (X_j) [345, 346]. Метою застосування методу є пошук максимальних кореляційних зв'язків між факторними та результативними змінними. Перевагами такого аналізу є великий обсяг вибірки, що не вимагає підтвердження відсутності мультиколінеарності як у групі залежних, так і в групі незалежних змінних.

Показники для моделювання причинно-наслідкових зв'язків змін в потенціалі інтеграції вітчизняних підприємств в глобальний економічний простір за 2017-2021 роки поквартально, що представлені в *Додатку А.3*.

Починати аналіз, доцільніше з розрахунку першого канонічного коефіцієнта кореляції та перевірки його значущості за допомогою χ^2 -критерію Бартлетта. Критерій Бартлетта (англ. Bartlett's test) – статистичний критерій, що дозволяє перевіряти рівність дисперсій кількох (двох і більше) вибірок. Нульова гіпотеза передбачає, що аналізовані вибірки отримані з генеральних сукупностей, які мають однакові дисперсії.

Критерій Бартлетта є параметричним і ґрунтується на додатковому припущенні про нормальність вибірок даних. Тому перед застосуванням критерію Бартлетт рекомендується виконати перевірку нормальності. Критерій Бартлетта дуже чутливий до порушення цього припущення. Значимість менше 0,05 вказує, що проведення методу канонічних кореляцій прийнятна. На

наступному етапі оцінюють коефіцієнти канонічних змінних для стандартизованих значень вихідних змінних x_1, x_2, x_3, x_4, x_5 і y_1, y_2 [345, 346].

На підставі результатів розрахунків, можна визначити яка з лінійних комбінацій індексів дозволяє якнайкраще передбачити зведений індекс результативних показників. Усі необхідні розрахунки виконані з використанням пакета програм Statgraphics. У програмі Statgraphics метод канонічних кореляцій реалізується за допомогою модуля Canonical Analisis. У першу чергу необхідно вибрати імена змінних, що належать першій і другій безлічі аналізованих ознак. В даному випадку, до першої множини були віднесені незалежні змінні, а саме: y_1, y_2 , а до другого: - x_1, x_2, x_3, x_4, x_5 залежні змінні.

Аналіз канонічних кореляцій спрямований на пошук найбільшої кореляції між двома наборами змінних. Для цього спочатку необхідно отримати матриці коваріації для вихідних змінних, а потім знайти такі канонічні змінні, які максимізують цю кореляцію. Таким чином, перед початком аналізу необхідно переглянути матрицю парних кореляцій для вихідних змінних. З неї видно перші результати канонічного аналізу: максимальний канонічний коефіцієнт кореляції $R = 0,899$, яке оцінка по χ^2 -критерію ($\chi^2 = 366,79$). Таким чином, показники результативної множини на 89,9% залежать від показників факторної множини. Для подальшого аналізу необхідно послідовно вибрати процедури Eigenvalues (власні значення), Canonical weights, left & right set (канонічні ваги для лівої та правої множин) [337, 345, 346].

Wilk's Lambda – лямбда Вілкса (статистика Вілкса) обчислюється як відношення детермінанту матриці внутрішньогрупових дисперсій (коваріацій) до детермінанта загальної матриці коваріації. Лямбда Вілкса – це відношення міри внутрішньогрупової мінливості до загальної мінливості. Внутрішньогрупова мінливість – частина загальної, і це означає, що лямбда Вілкса може приймати значення від 0 (групи повністю однорідні) до 1 (поділ об'єктів на групи не призводить до того, що внутрішньогрупова мінливість виявляється меншою від загальної). Разом, що менше значення має лямбда

Вілкса, то кращим виявляється поділ на групи при дискримінантному аналізі [337, 345, 346].

Результат аналізу показує, наскільки сильно пов'язані нові канонічні змінні U і V , які є лінійними комбінаціями вихідних факторних і залежних змінних. На підставі розрахованих даних можна записати, як виглядають канонічні змінні та відповідні канонічні коефіцієнти кореляції. Отже, максимальний коефіцієнт канонічної кореляції дорівнює 0,96. Йому відповідає 1 пара канонічних змінних. Другому коефіцієнту канонічної кореляції $r_2 = 0,65$ відповідає 2 пара канонічних змінних. Третьому коефіцієнту канонічної кореляції $r_3 = 0,53$ відповідає 3 пара канонічних змінних.

В результаті аналізу був обраний тільки один корінь (варіант системи канонічних змінних), так як він значимий за критерієм χ^2 і зв'язок між множинами змінних сильний. Так змінні були спочатку стандартизовані шляхом віднімання їхніх середніх і ділення на їхні стандартні відхилення. Таблиця показує розрахункову кореляцію між кожним набором канонічних змінних. Оскільки одне з P -значень менше 0,05, цей набір має статистично значущу кореляцію на рівні достовірності 95,0% [337, 345, 346]. Отримана система канонічних змінних має вигляд (табл. 3.5):

Таблиця 3.5

Моделі взаємозв'язку між експортом та змінними, що впливають на експорт підсуккупностей неоднорідних значень потенціалу інтеграції України за період 2017-2021 рр.

Моделі	
1.	$\begin{cases} U_1 = 0,523528 \cdot x_1 + 0,0196274 \cdot x_2 + 0,0816239 \cdot x_3 - 0,334634 \cdot x_4 + 0,949374 \cdot x_5 \\ V_1 = -0,0776477 \cdot y_1 + 0,6032 \cdot y_2 + 0,52923 \cdot y_3 \end{cases}$

За отриманими даними можна зробити висновок, що Україна має значні природні конкурентні переваги для інтеграції, але її експорт характеризується вузькою спрямованістю (основною галузь експорту є машинобудування та

хімічна промисловість), низькою продуктивністю праці порівняно з іншими країнами, які розвиваються, та нестабільним зростанням. Незважаючи на багаті природні ресурси, географічне положення і наявні наукові та людські ресурси, в експортній структурі України переважають товари з низьким рівнем доданої вартості. Крім того, високотехнологічні можливості деяких промислових секторів (наприклад, космічної, авіаційної, суднобудівної галузей) не використовуються належним чином. Це свідчить про те, що не можна говорити про перехід на високотехнологічні моделі виробництва, оскільки це не дає змоги збільшити загальну продуктивність, тобто структурна перебудова експорту буде вкрай неефективною [347, 348, 349, 350, 351, 352, 353, 354, 355, 356].

У 2020 році обсяг експорту з України, згідно з даними Державної служби статистики, склав 49.2 мільярдів доларів США, що на 1.7% менше, ніж у 2019 році. Найбільшими торговими партнерами були Європейський Союз, Китай, російська федерація та Білорусь (див. рис. 1а, 1б). Інші країни, на другому місці після ЄС, склали частку в 29% і переважно були представлені азійськими країнами, такими як Туреччина, Індія та Пакистан [357, 358, 359, 360, 361, 362].

Експорт харчових товарів став все більш важливим протягом останніх років. У 2021 році він становив 45% загального обсягу експорту, а сировина рослинного і тваринного походження - 38,5%. У рослинній продукції найбільш значимими компонентами є зерно і олійні культури. Метали відіграли другу найбільшу роль з 18,4% обсягу експорту, а інші товарні групи, такі як мінеральні продукти, хімічна промисловість, деревообробка, легка промисловість, машинобудування, виробництво електроніки, знаходяться в межах від 10% до 13%. Така частка експорту сировини харчового походження (порівняно зі 26% в 2012 році) вимагає перегляду композиції товарів у зовнішньоторговельних умовах, зокрема, у контексті цін на сільськогосподарську сировину [337].

Український експорт активно спрямовується на посилення виробництва товарів з високим рівнем доданої вартості з метою збільшення частки в результаті експорту високотехнологічних продуктів. Це вимагатиме значних

інвестицій у модернізацію технологій, однак в кінцевому результаті сприятиме зростанню конкурентоспроможності української продукції на міжнародних ринках в умовах зростаючого попиту на високотехнологічні товари.

За останні тринадцять років (2010-2022рр.) експорт України зменшився у вісім разів, вплив на це справили як глобальні фактори, такі як світова криза 2008 року та пандемія COVID, так і політичні події, такі як російське ембарго на українські товари в 2013-2014 роках, анексія Криму та створення проросійських республік на Донеччині (табл. 3.6) [337, 424; 429].

Таблиця 3.6

Зовнішня торгівля України, млн. дол.

	2020 рік	2021 рік	2022 рік	1-2 кв. 2023 року
Експорт	49212,9	68089,3	22731,1	10305,5
Імпорт	54091,3	72816,8	25199,5	15699,4
Сальдо	-4878,4	-4727,5	-2467,8	-5393,9

У 2021 році вартість експорту України становила 68 млрд. доларів США, що відповідає вартості експорту у 2008 році. Стосовно вартості імпорту, вона залишилася на 15% нижчою, ніж у зазначений період. Такі дані були зазначені Державною службою статистики України [363, 364, 365, 366, 367, 369].

Активна російська агресія, почата у лютому 2022 року, у результаті спричиняє значний занепад українського зовнішньоекономічного обороту. Згідно з оприлюдненими даними Світової Торговельної Організації, у березні 2022 року вартість експорту України в доларовому вираженні скоротилася на 49%, а вартість імпорту - на 71%, в порівнянні з попереднім роком [337].

Затримка у розвитку української зовнішньоекономічної діяльності була супроводжена глибокою реорієнтацією її географічної структури. За відсутності додаткових можливостей компенсації втрат від зниження торговельних оборотів з російською федерацією іншими країнами, Україна пережила процес маргіналізації у світовій торгівлі, внаслідок чого за даними Світової організації торгівлі 2021 року вона посідала 48-е місце за вартістю експорту та 50-те за вартістю імпорту.

Збиток у сфері торгівлі з росією, частково врегульовано за рахунок зростання обсягів торгівлі з Китаєм. Протягом 2019-2021 років Китай виявився як основний пункт збуту українських експортних товарів, а також найбільшим постачальником імпортованих товарів до України. У 2021 році частка українського експорту до Китаю становила 12%, а частка імпорту з Китаю - 15% [337].

Участь Європейського Союзу в українській зовнішній торгівлі виявляється помірною. У 2021 році обсяги експорту та імпорту становили відповідно 39% та 40% від загального обсягу. Посилення ролі ЄС у зовнішній торгівлі України переважно обумовлене спадом вартості торгівлі з російською федерацією. До цього часу угода про асоціацію, що включає розширену та комплексну зону вільної торгівлі, не призвела до істотного збільшення обсягів торгівлі між Україною та ЄС.

У серпні 2022 року Міністерство економіки України з зовнішньоторговельного обігу країни інформувало, що обсяг експорту товарів у цьому місяці склав 3,36 мільярда доларів США, що становить зростання на 14% порівняно з липнем. Обсяг імпорту в серпні становив 4,42 мільярда доларів США, що на 2,3% менше, ніж у попередньому місяці. Від'ємний баланс зовнішньої торгівлі також зменшився, склавши в серпні 1,06 мільярда доларів США, що на 32% менше, ніж у липні [337]. Безумовно, переважна частина експортних операцій складається з сільськогосподарської продукції, що свідчить про те, що економіка залишається надто залежною від сектору сільського господарства. Інші сфери значно поступаються за цим напрямком. Крім того, порівняно зі станом на серпень 2021 року, показники зовнішньої торгівлі суттєво погіршилися. У серпні 2022 року експортна активність склала всього лише половину від попереднього рівня, тоді як обсяг імпорту зменшився на 30% у порівнянні з попереднім роком. Загалом, обсяг товарообігу скоротився майже на 40% протягом року.

Протягом останнього періоду Україна була одним з провідних постачальників сільськогосподарської продукції на світовому ринку. Сім з

десяти найбільш прибуткових експортних товарів належать до сільськогосподарської продукції, зокрема соняшникова олія, кукурудза, ріпак та пшениця. Наприклад, у цей період Україна заробила 443 млн дол. США від експорту соняшникової олії, 347 млн дол. США від продажу кукурудзи, що склали 1,5 млн тонн, та 305 млн дол. США від експорту ріпаку. Крім того, у серпні експорт пшениці збільшився в 2,3 рази порівняно з липнем, досягнувши 880 тис. тон, що принесло країні 213 млн дол. США прибутку [337, 370, 371, 372, 373]. Серед інших аграрних продуктів, які були постачані, важливо зазначити насіння соняшнику, м'ясо птиці та сою. Крім цього, міністерство відзначило збільшення обсягів постачання кондитерських виробів, таких як шоколад (+25%) і хлібобулочних виробів (+19,4%) [337].

У відношенні до експорту товарів, які не пов'язані з сільським господарством, найбільший обсяг доходів становить продаж руди за кордон на суму 172 млн дол. США. Однак Мінекономіки зауважує, що експорт металургійної продукції зменшується через окупацію та руйнування промислових підприємств у південно-східних регіонах. Наприклад, у серпні було експортовано 1,4 млн т руди, що на 10% менше, ніж у липні. У продовж у двох інших позиціях експорту - кабельної продукції і електроенергії - вдалося заробити 89 млн і 73 млн дол. США відповідно [337].

У 2021 році Євросоюз становив 39% загального експорту з ЄС, країни СНД склали 11%, а інші торгові партнери (Азія, Африка, США та інші) - 50%. Але за перші 7 місяців 2022 року ці показники змінилися: Євросоюз збільшив свою частку до 61%, СНД втратив 5% і тепер має всього 6%, а інші країни займають 33%. Щодо імпорту, Євросоюз відбирав 48%, СНД - 13%, решта держав - 39% (рис. 3.6) [337].

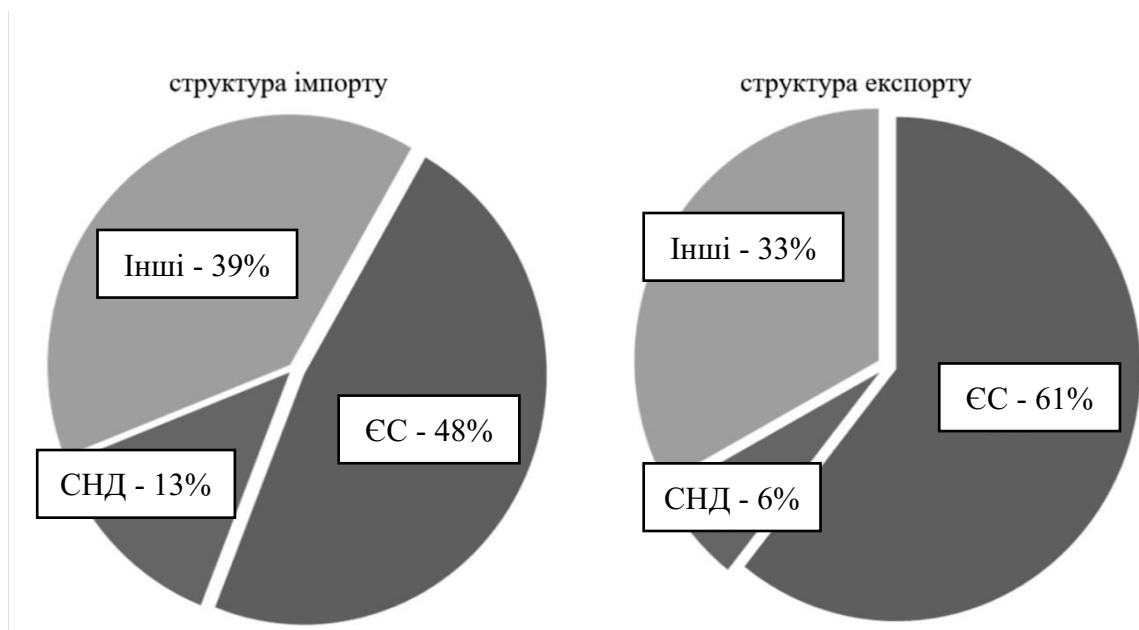


Рис. 3.6. Структура зовнішньої торгівлі за регіонами.

В 2022 році структура зовнішньої торгівлі за регіонами відображає очевидні тенденції. Зростання використання автомобільного і залізничного транспорту у логістиці призводить до зменшення можливостей для торговельного обороту. Отже, країни, з якими існують транспортні коридори суходелом, стають логічним вибором для торгівлі. Це пояснює зростання частки ЄС у експорті та імпорті. Зменшення обсягу поставок у/з росії та білорусі пов'язане з припиненням торговельних відносин з цими країнами [337].

В перші шість місяців 2022 року, прямі інвестиції (акціонерний капітал) в Україну склали 1259,5 млн дол. США. Загальний обсяг іноземних прямих інвестицій, залучених в економіку України з початку 2019 року, склав 33 724,4 млн дол. США. Найбільш значущі обсяги інвестицій були спрямовані в сферу промисловості - 34,3%, а також в установи та організації, що займаються оптово-роздрібною торгівлею та ремонтом автотранспортних засобів і мотоциклів - 16,7%. Основними країнами-інвесторами були Кіпр - 29,9%, Нідерланди - 22,1%, Велика Британія - 6,2%, Німеччина - 5,7%, Швейцарія - 4,5%, Австрія - 3,9% і Віргінські Острови (Брит.) - 3,2% [337, 370, 371, 372].

У 2022 році обсяги капітальних інвестицій в різних секторах економіки були наступними: промисловість - 40,2%, будівництво - 10,9%, сільське, лісове та рибне господарство - 10,5%, інформація та телекомунікації - 4,5%, оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів - 7,8%, транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність - 8,0%, державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування - 5,7%, операції з нерухомим майном - 4,8% [337, 370, 371, 372].

Для Європейського союзу та Сполучених Штатів найпривабливішими галузями в Україні можна визначити наступні:

український харчовий промисел - здійснюють лідерство швейцарське підприємства Nestle, бельгійське AB InBev, американське Kraft-Heinz та Coca-Cola Company, англо-голландське Unilever;

торгівельні підприємства - Wall-MartStores, Carrefour SA, McDonalds Corporation. В Україні відомі німецькі бренди BASF SE та Bayer AG;

фінансовий сектор - найбільшим представником тут є Райффайзен Інтернаціональ, Банк-Холдинг, АГ-фармацевтика [1].

У 2021 році індекс інвестиційної привабливості України, згідно з дослідженням Європейської Бізнес Асоціації, зріс з 2,4 до 2,84. Це підтверджує опитування топ-менеджерів підприємств, які є членами асоціації, третина з яких вважає, що інвестиційний клімат за останні півроку покращився. Проте в першій половині 2022 року значення цього індексу впало на півпункту і становило 2,17 балів з 5 можливих. Це є найнижчим показником з 2013 року [337].

Згідно з новим експертним дослідженням, проведеним Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР), показники Індексу в Україні піднеслися на високий рівень, порівняно з періодом активної фази пандемії Covid-19 (2,4 бали) та часами Євромайдану (1,8 бала). Це стало очевидним невідкладно після Революції гідності, коли Індекс зазнав помітного зростання та продовжує зростати.

За останні півроку суттєво збільшилася кількість генеральних директорів, які вважають інвестиційне середовище в Україні вкрай несприятливим - з 5%

до 53%. Додатково 34% вважають його скоріше несприятливим. Тільки 9% мають нейтральну оцінку, а лише 4% вважають його сприятливим.

Більшість позитивних відгуків щодо бізнес-середовища надійшли від юридичних та консультативних підприємств, а також від підприємств, які працюють у сфері споживчої продукції (FMCG). Навіть у зв'язку з війною, 91% підприємств планують продовжувати працювати на українському ринку, а 55% навіть планують збільшити свої інвестиції під час воєнного конфлікту. Головним чином вони планують вкладати кошти у аграрний сектор, енергетику, IT та телекомунікації, будівництво, фармацевтику, споживчі товари (FMCG), нерухомість та інші сфери. Деякі (12%) вважають, що цього року буде вигідно для нових інвесторів входити на український ринок, але 57% опитаних не поділяють цей погляд [337, 367].

З Європейської Бізнес Асоціації надійшла інформація про проведення дослідження Індексу інвестиційної привабливості України, яке триває з 2008 року. Протягом усього періоду вимірювання Індекс не досягав позитивної зони, тобто позначки вище 4 балів. У поточному етапі опитування були враховані відповіді 102 директорів найбільших міжнародних та українських підприємств [337, 367].

Так, незважаючи на позитивний розвиток в економіці та позитивні зміни в рейтингах, міжнародна інвестиційна діяльність України продовжує залишатися вразливою та ненадійною. Для покращення привабливості країни для інвестицій у довгостроковій перспективі необхідно прийняти ряд заходів: реформування законодавства, розробку стратегії економічного розвитку, залучення іноземних інвесторів, підтримку малих та середніх підприємств, збільшення енергетичної незалежності, стимулювання експорту, покращення банківської системи та надання кредитів під низькі відсотки. Такі заходи сприятимуть покращенню економічної ситуації в країні та сприятимуть стабільному економічному зростанню (табл.3.7).

**Моделі взаємозв'язку підскупностей неоднорідних значень експорту
машинобудування України за період 2017-2021 рр.**

Моделі	
2.	$U_2 = -2,04342 * x_1 + 1,39518 * x_2 - 1,19579 * x_3 + 0,593168 * x_4 - 0,58585 * x_5$ $V_2 = 1,33509 * y_1 - 1,69492 * y_2 + 0,464656 * y_3$

Розвиток сфери машинобудування вказує на технічний потенціал країни. Він відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності продукції вітчизняних виробників як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. У першу чергу, машинобудування охоплює різні галузі промисловості, що спеціалізуються на виготовленні машин та обладнання для всіх галузей економіки.

За останні 25 років структура експорту українських товарів дуже змінилася. Якщо 2012 року 29,2% експорту припадали на металургійні вироби (передусім сталь), то 2016-го основними галузями стали автомобільні комплектуючі (24,7%) та сільськогосподарські вироби (10,7%). Метали опустилися на третій рядок (9,6%). До п'ятірки основних експортних секторів увійшли також готовий одяг (9,2%) та перероблена харчова та фуражна продукція (7,6%) [337, 367].

Упродовж останніх років в Україні поширено розвивається виробництво автокомпонентів великими німецькими підприємствами. Вони приваблюються низькими виробничими витратами, доступною робочою силою та можливістю постачання продукції до країн ЄС. Наразі, близько 25 000 осіб працюють на виробничих майданчиках німецьких підприємств у західному регіоні України [337]. Наприклад, підприємство Kromberg & Schubert, яка має завод у Луцьку, де виробляє електропроводку для автомобілів Volkswagen, Mercedes і BMW, планує розширити виробництво в Житомирі. На Львівщині діє

німецький завод автозапчастин концерну Leoni AG, який створив 6000 робочих місць і спеціалізується на виробництві електричних кабельних мереж для автомобілів Opel. У 2017 році підприємство оголосило про будівництво нового заводу в Івано-Франківській області, з вкладеннями у розмірі 15 млн євро на першому етапі. Крім того, кілька інших підприємств експортують інші типи автомобільних компонентів, таких як джгути, чохли і акустика. Виробництво використовується автомобільними брендами, такими як BMW, Mercedes, Nissan, Ferrari, Porsche, Volkswagen, Opel, Audi, Fiat.

Частка машинобудівної продукції в експорті до ЄС у 2019 році становила лише 14,4%. При цьому майже половина цього обсягу посідає комплекти проводів, які в основному експортують дочірні підприємства автовиробників з ЄС. Водночас у товарному імпорті з ЄС переважає складна та високотехнологічна продукція машинобудування: легкові та вантажні автомобілі, мобільні телефони, ізольовані електричні кабелі та ізолююча арматура, тепловіділяючі елементи, зернозбиральні комбайни, добрива, засоби захисту рослин, фармацевтичні препарати тощо (табл. 3.6) [337, 367].

Частка продукції хімічної промисловості у ВВП знизилася у 2020 році, за попередніми даними, до 3,1%. Водночас структурна частка хімічної продукції у переробній промисловості становить 7,8%, що свідчить про стабільність позицій галузевого виробництва у промисловій структурі України [337, 367].

У 2020 році основні області використання хімічної продукції включали власне виробництво (28%), виробництво пластмасових та гумових виробів (13%), сільське господарство (11%), будівництво (7%), металургію (5%), транспорт та зв'язок (4%), побутове використання (6%), охорону здоров'я (4%) та інші галузі. Зокрема, у розглянутому періоді частка витрат сільськогосподарських підприємств на закупівлю мінеральних добрив становила близько 15%, при цьому у вирощуванні рослин цей показник становив близько 20% [337].

**Моделі взаємозв'язку підскупностей неоднорідних значень експорту
хімічної галузі України за період 2018-2022 рр.**

Моделі	
3.	$\begin{cases} U_3 = 1,24086 * X_1 - 0,129571 * X_2 + 0,130384 * X_3 - 0,0876891 * X_4 - 0,851267 * X_5 \\ V_3 = 1,96106 * Y_1 + 0,174375 * Y_2 - 2,03983 * Y_3 \end{cases}$

У більшості індустріально розвинених країн частка хімічної промисловості у промисловому виробництві зазвичай становить від 8-9% до 18-20%. В більшості світових країн мінімальний рівень цього показника практично не опускається нижче 5%. У 2020 році в Україні цей показник зросло до 5% (2,9% - виробництво хімічних речовин і хімічної продукції, 2,1% - виробництво гумових та пластмасових виробів). Збільшення зумовлене зміною структурної частки виробництва гумових та пластмасових виробів, яка становила 2% у 2019 році [337, 367].

За останні роки в українській хімічній промисловості відбулися зміни в структурі виробництва та реалізації хімічної продукції. Починаючи з 2018 року, обсяги продажу хімічних речовин і продукції знову посилити своє значення у загальній структурі товарів. Це сталося при стабільному випуску та продажу пластмасових виробів. За своєю вартістю, виробництво пластмасових виробів (45,6 млрд. грн.) значно наблизилося до виробництва основних хімічних продуктів, незважаючи на значний зріст виробництва мінеральних добрив та первинних пластмас. В цілому ця тенденція свідчить про важливий позитивний розвиток у виробництві хімічної продукції в Україні, який значно вплине на середньо- та довгостроковий розвиток національної хімічної промисловості [337, 367].

Водночас можна констатувати, що баланс виробництва та споживання хімічної продукції в Україні в 2020 році утримався у певній мірі за рахунок росту вартісних показників експорту в деяких сегментах (насамперед,

мінеральних добрив) та стабільних обсягів відвантаження хімічної продукції вітчизняного виробництва на внутрішній товарний ринок. В якості підтвердження слід навести показник індексу цін на виробників хімічної продукції за межі України, який становив у річному вимірі 114%.

У хімічній промисловості України у 2020-2021 роках вдалося зберегти стабільне виробництво основної хімії та первинних пластмас, збільшити випуск синтетичного аміаку та азотних добрив, а також зберегти відносну стабільність виробництва пластмасових виробів. Ці досягнення допомогли галузі пережити період падіння та відновитися. Також слід зазначити, що вплив низької статистичної бази вже почав ослаблювати і має менший вплив на індекси товарного виробництва [337, 367].

Головний ріст товарного виробництва відбувся завдяки збільшенню виробництва добрив, первинних пластмас і основної хімічної продукції. Найбільш яскравий приріст в цьому секторі був зафіксований у першому півріччі 2022 року (зростання на 122,9% у першому кварталі, 112,5% у першому півріччі, 110,6% на протязі 9 місяців, і 106,1% за рік). Цей ріст був частинково статистичним і пов'язаний з відновленням роботи ВАТ «Одеський припортовий завод» і ПрАТ «Севєродонецьке об'єднання Азот», які не працювали або працювали обмежено протягом першого півріччя 2021 року. Випуск азотовмісних продуктів та мінеральних добрив зріс у фізичних одиницях наступним чином: синтетичний аміак - на 153%, азотна кислота - на 115,9%, сірчана кислота - на 101,4%, аміачна селітра - на 108%, карбамід - на 147,3%, КАС - на 129%, комплексні NPK добрива - на 108,5% [337].

З значним збільшенням товарних запасів продукції на кінець року, яке ще більше посилилось на початок 2020 року (по окремим товарним позиціям у січні 2021 року до 60-70% та більше місячних обсягів виробництва). Така тенденція свідчить про нестійкість попиту (у певній мірі така волативність обумовлена сезонним чинником, карантинними обмеженнями, курсовими «ямами» тощо), скороченням обсягів реалізації продукції, досить уповільненим

та вузькотоварним відновленням експорту хімічної продукції, традиційно високим рівнем конкуренції на внутрішньому товарному ринку тощо [337, 367].

Так, негативний для України результат склався через торговельні та технічні бар'єри, з якими стикаються українські виробники при спробах вийти на європейський ринок. Це антидемпінгові, компенсаційні та спеціальні мита, вимоги додаткової сертифікації, акредитації тощо.

Таким чином, невикористаний потенціал експорту товарів з України до ЄС сягає 9,7 млрд. доларів. Це 47,5% від усіх експортних постачань української продукції до країн ЄС у 2020 році. В той час, цей потенціал насправді набагато вищий. Оскільки його оцінено на основі існуючої сировинної структури українського експорту до ЄС. У той час як найперспективнішими галузями для структурної перебудови торгово-економічних відносин з ЄС є машинобудування, автомобілебудування, виробництво електричних машин та обладнання, а також окремі сфери чорної металургії, військово-промислового комплексу, виробництва полімерних матеріалів [337, 367, 368, 369, 370].

Експертний аналіз показує, що Україна не є привабливою для інвестицій через різні чинники, такі як військова агресія росії, проблема корупції та слабка судова система. Окрім того, зниження купівельної спроможності громадян та логістичні проблеми суттєво впливають на інвестиційний клімат. В той же час, експерти оцінюють негативний вплив COVID-19 як мінімальний. Щодо позитивних змін, бізнес-лідери найбільше оцінюють надання Україні статусу кандидата на вступ до ЄС, скасування мит та квот на український експорт та український «транспортний безвіз» з ЄС.

Основні принципи розробки системи стратегічних параметрів та критеріїв методичного підходу до формування інформаційно-аналітичного забезпечення розробки та реалізації системи стратегій підприємства включають: цінність або привабливість напрямку діяльності, компетентність підприємства, можливість залучення сучасних технологій та інноваційного підходу в контексті Індустрії 4.0, стратегічне партнерство з іншими підприємствами та корпоративна соціальна відповідальність (рис. 3.7.).

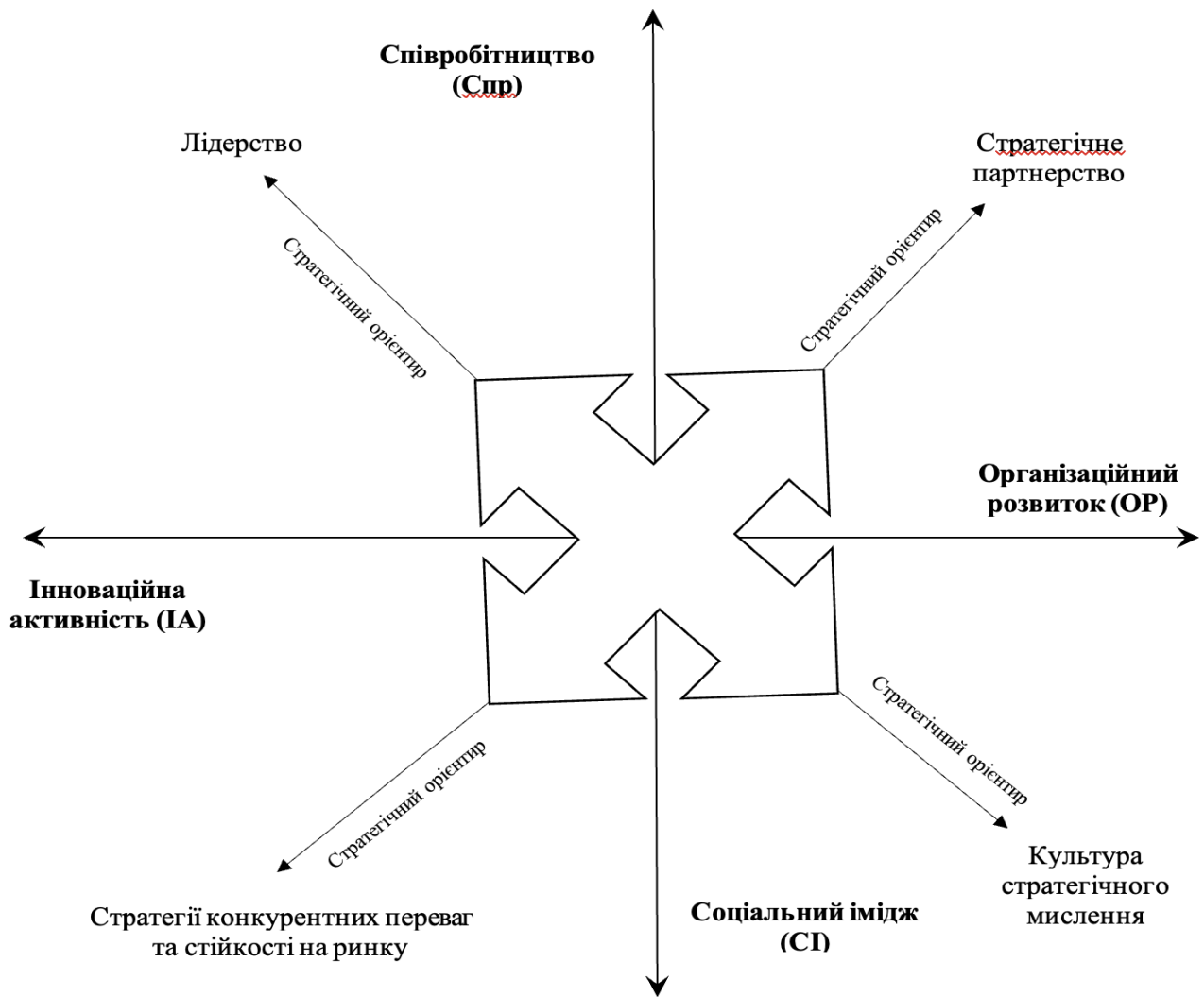


Рис. 3.7. Площина параметрів та критеріїв методичного підходу до формування інформаційно-аналітичного забезпечення системи стратегій підприємства.

Розроблений методичний підхід до створення інформаційно-аналітичного забезпечення для розробки та впровадження стратегій підприємства ґрунтується на наступних принципах:

Приділення уваги на визначення цінності та привабливості обраного напрямку діяльності підприємства.

Підприємство розглядається як компетентний суб'єкт, здатний до успішної реалізації стратегічних цілей.

Вдосконалення взаємодії та співпраці між різними структурними підрозділами підприємства й зовнішніми зацікавленими сторонами для сприяння інноваціям і впровадженню новаторських рішень.

Розвиток організаційної структури та культури підприємства для вирішення стратегічних завдань, зокрема шляхом змін у структурі управління, розвитку персоналу та впровадження ефективних управлінських практик.

Врахування репутації та бренду підприємства як ключових елементів стратегії для поліпшення соціального іміджу та створення позитивного сприйняття відповідно до стратегічних цілей.

Створення ефективної системи збору, обробки та аналізу інформації для впровадження стратегій підприємства є ключовим аспектом. Методичний підхід до створення такої системи повинен забезпечити необхідну інформаційну базу для прийняття стратегічних управлінських рішень з урахуванням довгострокової ефективності підприємства. Важливо враховувати зв'язки між виробничо-господарськими процесами для максимального врахування всіх факторів, що можуть негативно впливати на розвиток.

Зважаючи на розвиток «Індустрії 4.0» та конкурентні переваги, планування стратегій підприємства базується на стратегічному партнерстві та корпоративній соціальній відповідальності. Цей підхід включає створення системи стратегічних параметрів, які оцінюються за критеріями співробітництва, організаційного розвитку, інноваційної активності та соціального іміджу та бренду. Це дозволяє контролювати впровадження заходів та їх результативність у реальному часі.

3.3. Організаційний інструментарій реалізації системи стратегій підприємства

Потрібно зазначити, що сучасна економічна література не містить достатнього розгляду теоретичного аспекту терміну «інструмент реалізації стратегії підприємства». Запровадження цього терміну в науковий обіг стратегічного управління є важливим для удосконалення систематизації основних елементів стратегічного управління на рівні підприємства, нарівні з функціями, цілями, об'єктами, суб'єктами та принципами. Наприклад, Е. Меркулова визначає стратегічний аналіз, стратегічне планування, організацію вибору стратегії, реалізацію стратегії та стратегічний контроль як інструменти стратегічного управління. Проте більшість авторів погоджуються, що в даному випадку йдеться скоріше про етапи стратегічного управління.

Під «інструментом реалізації стратегії підприємства» слід розуміти комплексний управлінський елемент, який включає в себе збір необхідної інформації, застосування наукових методів обробки цієї інформації, а також послідовність виконання аналітичних завдань у сфері стратегічного управління. Існує велика кількість різноманітних інструментів, які, хоча й є самостійними, тісно пов'язані один з одним. Кожен інструмент може бути вивчений окремо, і тому стратегічне управління в цілому не завжди має однозначні методики і рішення. Кожне підприємство унікальне, тому знаходження універсального інструменту для всіх підприємств не є можливим. Однак існування великої кількості використовуваних інструментів привело до необхідності класифікації на основі аналізу наявного досвіду для розробки сучасних методологічних основ вибору інструментів.

Крім поточних заходів, інструментарій для впровадження стратегій підприємства повинен включати вибір, створення та реалізацію комплексу заходів та методів, що забезпечать захист підприємства для досягнення його стратегічних цілей, узгодження інтересів з цілями підприємства, аналіз

фінансової стійкості, розробку захисту стратегічних планів, контроль технологічних процесів та моніторинг, управління інформаційною політикою та кадровою безпекою [492].

З метою прискорення власного зростання, досягнення стратегічної стійкості, нарощування інноваційного потенціалу та підвищення ефективності використання ресурсів, зниження фінансових та інших бізнес-ризиків, система управління сучасним підприємством знаходиться у постійному пошуку нових, стратегічно важливих напрямків діяльності. В межах теорії стратегічного управління найбільш популярними напрямками стратегічного зростання є різноманітні форми спеціалізації та диверсифікації. Важливо відмітити той факт, що організаційний розвиток може відбуватися як шляхом внутрішнього, так і шляхом зовнішнього зростання.

Політика забезпечення інформаційної та кадрової безпеки на підприємстві передбачає розвиток системи захисту інтелектуальної власності, а також створення програм для розвитку кваліфікованих співробітників, які сприяють інноваційному розвитку підприємства. Особливу увагу у цьому процесі мають потужні мотиваційні програми. Їх метою є збереження цінних кадрів, зацікавленість управлінського персоналу та зменшення текучості кадрів, а також формування міцної корпоративної культури. Також важливим заходом є створення системи навчання персоналу (управлінців, спеціалістів, робітників), що охоплює різноманітні методи навчання, такі як лекції, семінари, рольові ігри та наставництво.

Основними принципами методичного підходу до створення та впровадження системи стратегій підприємства були обрані: цінність та привабливість напрямку діяльності, компетентність підприємства через стійкість його конкурентної позиції, інноваційну активність, організаційну адаптивність, соціальна відповідальність та екологічність (рис. 3.7).

Організаційний інструментарій реалізації системи стратегій підприємства включає різні методи та підходи для визначення та вибору стратегічних параметрів. У цьому випадку вибір стратегічних параметрів здійснюється за

допомогою чотирьох основних критеріїв: стійкість конкурентних позицій, гармонійність партнерських відносин, інноваційна активність та соціальна відповідальність у плані іміджу та бренду.

Відсутність конкретних критеріїв у виборі базових параметрів впливає з того, що ці характеристики мають особистий або суб'єктивний характер і не можуть бути однозначно вимірюваними. Оскільки якісні критерії можуть залежати від конкретного контексту, очікувань та цілей підприємства, вибір стратегічних параметрів ґрунтується на розумінні і врахуванні суттєвих якісних характеристик, які призведуть до успіху підприємства.

Проте в загальному вигляді, для вимірювання кожного з критеріїв, що впливають на вибір стратегічних параметрів підприємства, можна використовувати наступні показники:

1. Стійкість конкурентних позицій:

Ринкова частка підприємства у відповідній галузі;

Рентабельність підприємства;

Коефіцієнт концентрації ринку (наприклад, індекс Херфіндаля);

Динаміка росту обсягів продажів.

2. Гармонійність партнерських відносин:

Кількість та якість укладених партнерських угод;

Рівень задоволеності та прибутковості партнерів;

Рівень виконання зобов'язань по контракту;

Рівень інтеграції з постачальниками та споживачами.

3. Інноваційна активність:

Кількість та обсяг інноваційних проектів;

Дослідження і розробка;

Патентна активність;

Рівень успішності впровадження інновацій.

4. Соціальність іміджу та бренду:

Репутація підприємства серед споживачів;

Задоволеність споживачів якістю продукції/послуг;

Відсоток повторних продажів та лояльність клієнтів;

Рівень впливу підприємства на соціальне середовище.

Ці показники допоможуть визначити, наскільки успішно підприємство досягає своїх цілей і обрати найбільш об'єктивні стратегічні параметри. Оцінка досягнення кожного критерію допомагає підприємству оцінити різні аспекти його стратегії з метою забезпечення стійкості та успішності на ринку. Кожен критерій відображає певний аспект, який підприємство повинно враховувати при розробці стратегії.

Активна інноваційна діяльність є важливим елементом успішного розвитку підприємства. Вона вказує на готовність до змін у системі та сприяє впровадженню нововведень. Використання інновацій допомагає досягти технологічної незалежності, підвищити ефективність та конкурентоспроможність. Крім того, інновації впливають на інвестиційну діяльність, оскільки прибуток від нововведень може бути вкладений у розвиток виробництва. Недостатній інноваційний потенціал, фінансові обмеження, невідповідність персоналу до змін, недбалість у взаємодії з контрагентами та спрямованість лише на короткострокові результати становлять перешкоди для розвитку інноваційної активності та уповільнюють подальший розвиток підприємства. В умовах сучасного бізнесу багато підприємств переконані у важливості співпраці з партнерами, що призводить до різних форм спільної діяльності. Економічна ситуація сьогодні відображає процес формування взаємовигідних відносин між виробниками, постачальниками ресурсів, роздрібними торговцями та споживачами. Таким чином, активна співпраця з іншими підприємствами та об'єднання можливостей для спільного просування стає загальноприйнятою політикою для успішних підприємств. Це реалізується через різноманітні стратегії в різних організаційних формах.

Підприємства можуть розширювати та оновлювати свою діяльність через стратегічні об'єднання, такі як партнерства, злиття, поглинання або створення спільних науково-дослідних центрів. Це може включати розподіл капіталу або створення спільних підприємств. Для забезпечення безпеки кожна стратегія

потребує відповідного організаційного супроводу та стратегії організаційного розвитку. Надзвичайно важливо враховувати інтереси держави, особливо коли підприємство має стратегічне значення для економіки країни, оскільки держава може вплинути на його конкурентну позицію.

Організаційний розвиток охоплює розвиток стратегії, побудову організаційних процесів, постійне вдосконалення та підвищення ефективності управління. Він представляє можливості для вдосконалення внутрішньої системи організації – все, що допомагає виконати стратегію.

Стратегічний підхід до організаційного розвитку полягає в увазі на «організаційні системи», такі як аналіз довкілля, стратегічне планування, трудові процеси, посадова структура, корпоративне управління, корпоративна культура та системи контролю. Ці системи можуть сприяти або перешкоджати успіху підприємства на ринку.

Соціальність іміджу та бренду є окремим випадком, проявом, складовою організаційного іміджу, що складається під впливом вражень суспільства від непрофільної діяльності підприємств. Це ті враження, які пов'язані з якістю товарів, послуг, обсягами ринків. Соціальний імідж пов'язаний із такими поняттями як лідерство, порядність, повага до підприємства, соціальна відповідальність, соціальне уявлення та соціальний капітал. Змінюється система цінностей. Громадськість вимагає від підприємств вирішення не тільки економічних, а й соціальних проблем: виникають і активізуються суспільства захисту прав споживачів та інші організації, причому їхня діяльність стає все більш різнобічною, що враховує інтереси різних споживачів. Дедалі більшої уваги привертають не виробничі показники, а ті сфери роботи підприємства, які пов'язані з його безпосередньої діяльністю.

Сприяння інноваційному потенціалу значною мірою залежить від здатності до технологічних, маркетингових, організаційних та управлінських інновацій. У сучасних умовах підприємства повинні мати комплексний підхід до інновацій, орієнтований на вдосконалення продуктів, процесів, методів управління та бізнес-моделей. Тому важливо розробляти нові методи

розрахунку загальних витрат, необхідних для фінансування промислових процесів розробки, впровадження, виробництва та реалізації інновацій.

Розвиток цифрової економіки та Індустрії 4.0 сприяє інноваційному розвитку промислових підприємств, залученню прямих іноземних інвестицій та технологічному трансферу, впровадженню ІКТ, розвитку науково-дослідної бази та створенню нової продукції або вдосконаленню існуючої. Орієнтиром для розвитку стає концепція «Індустрія 4.0» (рис. 3.8.).

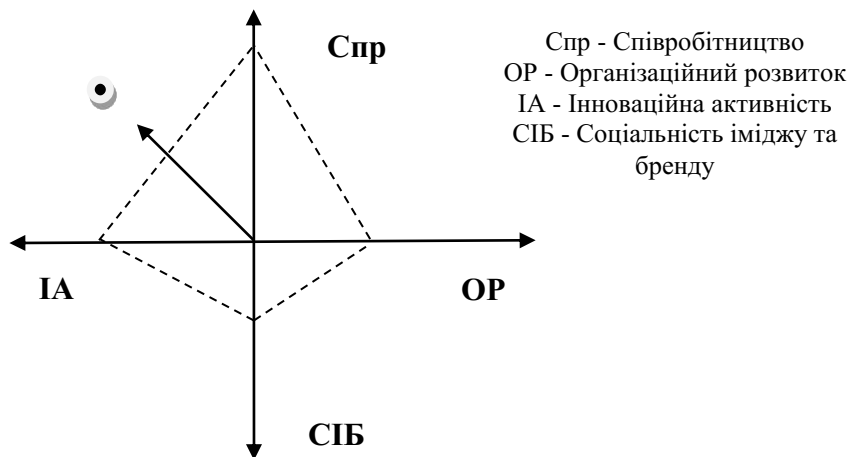


Рис. 3.8. Напрямок формування організаційного інструментарію системи стратегій за рахунок позиції «Індустрії 4.0».

У сучасних умовах економіки дедалі популярнішим стає формат бізнесу, що ґрунтується на інтеграції. Взаємодія інтеграційних процесів впливає на спосіб спілкування їх учасників, сприяє формуванню нових альянсів, збільшенню обсягу ресурсів, підвищенню ефективності виробництва і господарської діяльності та, в результаті, досягненню синергетичного ефекту. Все це досягається завдяки масштабному впливу, єдиній інфраструктурі та гарантованому збуту. Загалом, стратегічне партнерство - це співпраця між суб'єктами господарювання на основі об'єднання ресурсів та взаємної координації діяльності задля досягнення економічного ефекту. Основна відмінність стратегічного партнерства від довгострокових контрактів та інших форм партнерства полягає в тому, що воно створює конкретні конкурентні

переваги, які суттєво впливають на розвиток бізнесу організацій-учасників. Це передбачає необхідність розробки відповідного стратегічного інструментарію управління, що включає методи, технології та способи, які забезпечать успішну реалізацію стратегічного партнерства в різних формах, на основі об'єднання ресурсів та взаємної координації діяльності для досягнення економічного ефекту. Стратегічне партнерство є результатом вибору шляху розвитку підприємства, що збігається з інтересами основних учасників корпоративних взаємовідносин і досягається завдяки мотивації до розвитку, колегіальності та обґрунтованості ухвалення рішень, високому рівню компетентності управлінського персоналу, інформаційній прозорості та гармонійним партнерським відносинам. Стратегічний орієнтир – стратегічне партнерство (рис. 3.9).

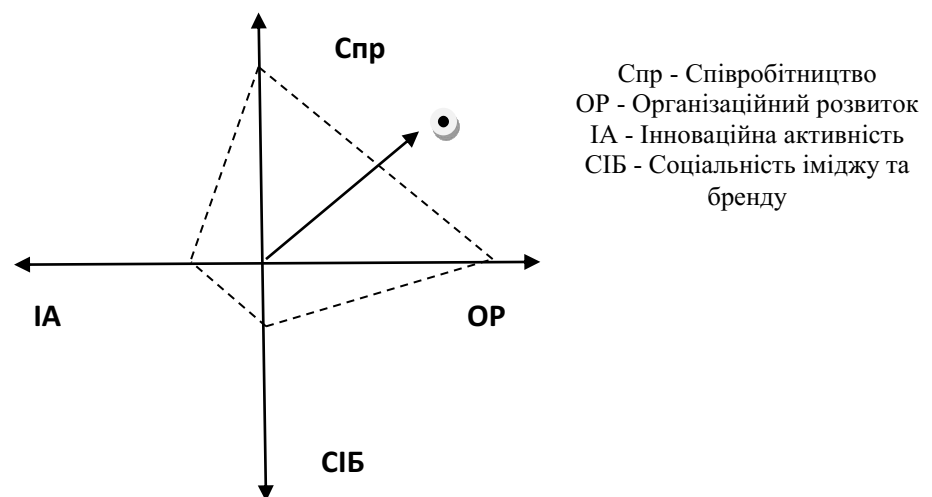


Рис. 3.9. Напрямок формування організаційного інструментарію системи стратегій на основі стратегічного партнерства.

У зв'язку зі зростанням глобалізації та складності умов бізнесу, потрібно урахувати вибір аспектів здійснення соціальної відповідальності, враховуючи правила, принципи та вплив зацікавлених сторін. Корпоративна соціальна відповідальність має відповідати бізнес-стратегії та розвитку підприємства [349]. Корпоративна соціальна відповідальність підвищує лояльність співробітників,

партнерів та клієнтів підприємства, інтегрує завдання підприємства відповідно до політики сталого розвитку, враховуючи економічні, соціальні та екологічні аспекти, збільшує умови довгострокового створення вартості та забезпечення фінансового успіху [376,377, 378, 379, 380, 381, 382].

Покращення управління підприємством досягається шляхом встановлення та дотримання корпоративних стандартів, розробки прозорої інформаційної політики, забезпечення балансу інтересів, а також дотримання принципів соціальної та екологічної відповідальності, що сприяє побудові позитивного соціально-відповідального іміджу та бренду. Основною стратегічною метою є реалізація корпоративної соціальної відповідальності (рис. 3.10).

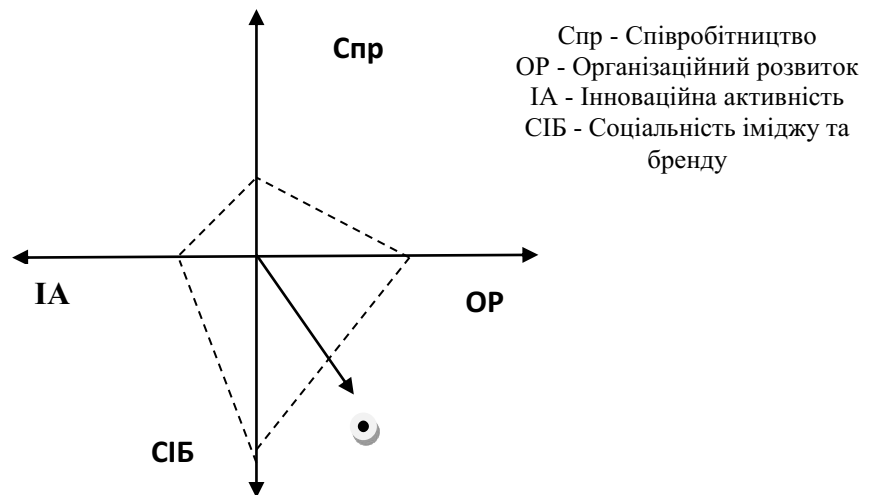


Рис. 3.10. Напрямок формування організаційного інструментарію системи стратегій на основі культури стратегічного мислення

Важливо правильно обрати стратегію конкурентних переваг та стійкості на ринку для успішного управління конкурентоспроможним розвитком підприємств. Результативність конкурентних стратегій залежить від здатності підприємств генерувати, впроваджувати і реалізовувати конкурентні переваги, які відповідають обраним стратегіям. Тому важливим завданням у формуванні стратегій є забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємств, стійкого функціонування та конкурентоспроможного розвитку на

довгострокову перспективу. Конкурентоспроможність підприємства досягається за допомогою конкурентних переваг, таких як інноваційні бізнес-технології, використання інтелектуальних технологічних рішень для підвищення ефективності бізнес-процесів, цифрові продукти, агільна адаптація до ринкових змін, розвиток кадрового потенціалу, співпраця з вищими навчальними закладами, підвищення рівня обслуговування та корпоративної репутації, співпраця з транснаціональними корпораціями, регіональна горизонтальна й вертикальна інтеграція, зростання експортного потенціалу [383, 384, 385, 386, 387].

Стратегічний орієнтир – стратегії конкурентних переваг та стійкості на ринку (рис. 3.11).

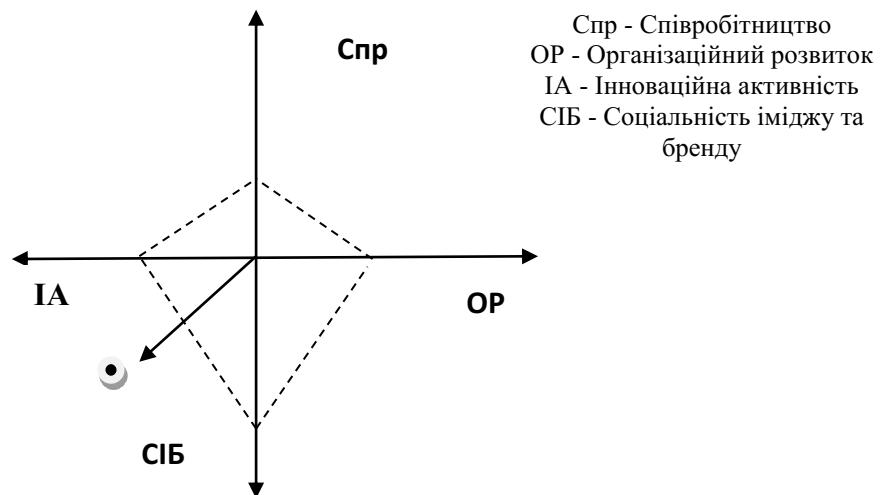


Рис. 3.11. Напрямок формування організаційного інструментарію системи стратегій за рахунок стратегії конкурентних переваг та стійкості на ринку.

В міжнародному бізнесі конкурентна стратегія підприємства на міжнародних ринках формується враховуючи бізнес-середовище, рівень конкуренції, культурні та політичні особливості різних країн. Мультинаціональна стратегія використовується у галузях зі значною конкуренцією та коливаннями місцевих ринків. Загальна стратегія використовується при глобалізації ринків, де підприємство застосовує спільну

конкурентну стратегію у всіх країнах, де вони діють. Глобальна стратегія включає інтеграцію та координацію дій підприємства у всьому світі, а також організацію продажів у різних країнах, де попит на їхню продукцію є достатнім. Відповідно виділеним стратегічним напрямом розвитку представлено комплекс можливих стратегічних заходів для формування системи стратегій підприємства [376,377, 378, 379, 380, 381, 382] (табл. 3.9).

В нинішній час підприємство, яке бажає досягти лідерства в галузі, повинно думати про лідерство на глобальному, а не на локальному ринках.

Глобалізація світової економіки прискорюється в міру того, як колись закриті для іноземних підприємств країни відкривають свої ринки, а досягнення цифровізації знищують відстані. В нинішній економічній ситуації підприємства що мають амбіційні плани та спрямовані на розвиток, роблять все можливе, щоб зайняти вигідне положення на ринках різних країн. Глобалізація світової економіки вимагає провідних стратегій для досягнення конкурентної переваги на ринку та захисту уже завойованих позицій. Підприємства стикаються з унікальними викликами ведення бізнесу на міжнародних ринках, такими як розробка стратегій у глобальному конкурентному середовищі, співпраця з іноземними партнерами, значимість місцевих операцій у перспективних країнах, та особливості конкуренції на швидко зростаючих ринках, таких як Китай, Індія, Бразилія та інші країни.

Отже, організаційний інструментарій реалізації системи стратегій підприємства представлений комплексом способів, заходів, процедур та згрупований за напрямками розроблених превентивних заходів і процедур управління зниженням та усуненням визначених типових ризиків щодо втрати стійкості конкурентної позиції на ринку, дисбалансу інтересів між стратегічними партнерами, недостатньої вмотивованості на розвиток та готовності до інноваційних змін, невідповідності принципам та стандартам соціальної та екологічної відповідальності.

Організаційний інструментарій реалізації системи стратегій підприємства

Стратегічні напрями/ типові ризики	Превентивні заходи			
	Співробітництво (Спр)	Інноваційна активність (ІА)	Співробітництво (Спр)	Соціалізація іміджу та бренду (СІБ)
Досягнення стійких конкурентних переваг/ Втрата конкурентних переваг та стійкості на ринку	Укладання партнерських угод, формування альянсів, розроблення програм спільного маркетингу, розширення співробітництва з постачальниками, залучення до спільних досліджень та розвитку, обмін технологічними знаннями, підтримання соціально-екологічних проєктів	Досягнення стійких конкурентних переваг/ Втрата конкурентних переваг та стійкості на ринку	Укладання партнерських угод, формування альянсів, розроблення програм спільного маркетингу, розширення співробітництва з постачальниками, залучення до спільних досліджень та розвитку, обмін технологічними знаннями, підтримання соціально-екологічних проєктів	Досягнення стійких конкурентних переваг/ Втрата конкурентних переваг та стійкості на ринку
Розробка та залучення техніко-технологічних інновацій/ Недостатня вмотивованість на розвиток та готовність до інноваційних змін	Обмін інформаційними ресурсами, продукування інноваційних проєктів з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, зміцнення комунікації та забезпечення відкритого обміну інформацією	Розробка та залучення техніко-технологічних інновацій/ Недостатня вмотивованість на розвиток та готовність до інноваційних змін	Обмін інформаційними ресурсами, продукування інноваційних проєктів з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, зміцнення комунікації та забезпечення відкритого обміну інформацією	Розробка та залучення техніко-технологічних інновацій/ Недостатня вмотивованість на розвиток та готовність до інноваційних змін
Стратегічне партнерство / Дисбаланс інтересів та цілей партнерів	Встановлення чітких цілей і вимог щодо співробітництва, класифікація ролей і обов'язків, укладання договорів і механізмів урегулювання конфліктів та управління ризиками	Стратегічне партнерство / Дисбаланс інтересів та цілей партнерів	Встановлення чітких цілей і вимог щодо співробітництва, класифікація ролей і обов'язків, укладання договорів і механізмів урегулювання конфліктів та управління ризиками	Стратегічне партнерство / Дисбаланс інтересів та цілей партнерів
Формування соціальної цінності та її інтеграція в стратегічні рішення/ Невідповідність нормам та стандартам соціально-екологічної відповідальності	Участь у трансфері технологій, проведення спільних соціально-екологічних проєктів	Формування соціальної цінності та її інтеграція в стратегічні рішення/ Невідповідність нормам та стандартам соціально-екологічної відповідальності	Участь у трансфері технологій, проведення спільних соціально-екологічних проєктів	Формування соціальної цінності та її інтеграція в стратегічні рішення/ Невідповідність нормам та стандартам соціально-екологічної відповідальності

Так, вихід підприємства на зарубіжні ринки визначається чотирма основними причинами:

залучення нових клієнтів - вихід на міжнародні ринки може відкрити нові можливості для збільшення доходів, прибутку та тривалого зростання. Цей шлях особливо цікавий, якщо внутрішній ринок країни вже насичений. Відомі підприємства, такі як Cisco Systems, Intel, Sony, Nokia та Toyota, які мають амбіції стати світовими лідерами у своїх галузях, активно та енергійно розширюють свою присутність на ринках по всьому світу;

скорочення витрат та підвищення конкурентоспроможності - багато підприємств мають потребу експортувати свою продукцію, оскільки їх внутрішні ринки не забезпечують достатній обсяг продажів для отримання економічних переваг за рахунок масштабу виробництва або забезпечення конкурентоспроможних витрат. З метою розширення ринків, підприємства, такі як Michelin і Nestle, вже протягом тривалого часу продають свою продукцію по всій Європі, а останнім часом розширюють свою діяльність на ринки Північної та Латинської Америки;

переваги за рахунок ключової компетенції підприємство з унікальними конкурентними можливостями та компетенціями, досягає переваги не тільки на внутрішньому ринку, але й за кордоном.

зниження ризику за допомогою розширення ринку - експансія на зарубіжні ринки допомагає зменшити ризик для підприємства, оскільки воно стає менш залежним від одного ринку. Тому, у разі спаду в економіці азійських країн, можна компенсувати збитки, активізуючи продажі на ринках у Латинській Америці або Європі.

Підприємства, які займаються видобуванням і переробкою природних ресурсів (нафти, газу, мінералів, каучуку, лісу), зазвичай спрямовані на міжнародний ринок через привабливість економічної ефективності сировинних ресурсів в інших країнах. Такі підприємства конкурують на обраних зовнішніх ринках, а глобальна конкуренція виникає, коли вони розгортають діяльність на кількох континентах і борються за лідерство на світовому ринку. Є різниця між

підприємствами, які працюють у кількох країнах і тими, які продають свою продукцію у багатьох країнах, розширюючи постійно свою діяльність на ринки інших країн. Перші можна назвати підприємствами міжнародного масштабу, а другі – глобальними підприємствами. Нижче йтиметься про відмінності між конкурентними стратегіями міжнародного та світового масштабу [272].

Міжнародним конкурентом є підприємство, яке змагається на ринках кількох країн, тоді як глобальний конкурент - це підприємство, яке присутнє або прагне бути присутнім на ринках усіх або більшості країн.

Конкурентна боротьба на зовнішніх ринках ставить вищі вимоги до розробки стратегії підприємства порівняно з внутрішнім ринком, через наявність культурних, соціальних, демографічних та ринкових відмінностей. Незалежно від цілей, які має підприємство, розширюючи свою діяльність за кордон, йому необхідно адаптувати свою конкурентну стратегію до конкретної країни, оскільки культурні, демографічні та ринкові умови в кожній країні є різними. Основні відмінності спостерігаються у культурі, способі життя та демографічних характеристиках ринку. В кожній країні світу покупці мають свої особливості.

Ринковий потенціал різних країн варіюється, причому країни, такі як Індія, Китай, Бразилія та Малайзія, мають більший потенціал, ніж країни з вищим рівнем розвитку економіки, такі як Велика Британія, Франція, Канада та Японія. У Індії існує розвинена національна система поширення різноманітних товарів, яка включає доставку вантажівок, моторолерів, аграрної техніки, бакалійних товарів, предметів особистої гігієни та інших упакованих продуктів. У Китаї поширення товарів має переважно місцевий та регіональний характер, не існує єдиної національної мережі розповсюдження основних товарів. Країни світу також відрізняються рівнем конкуренції, впливом розвитку промисловості та іншими особливостями.

Необхідність пристосування товарів і послуг до місцевої культури, демографії і ринкових умов є важливим фактором у конкурентній боротьбі на

світовому ринку. Підприємство повинно знайти баланс між пристосуванням до ринкової ситуації кожної країни і забезпеченням конкурентоздатних цін і витрат на виробництво.

Питання перед країною, яка виходить на зовнішні ринки, полягає в тому, чи слід пристосовувати свою продукцію до вподобань і переваг місцевих покупців, чи пропонувати її в стандартному вигляді на всіх ринках. Адаптація товарів до місцевих споживачів безперечно сприяє їхній популярності, проте необхідно враховувати збільшення витрат на виробництво і розповсюдження через більшу кількість моделей і варіацій продукції, зменшення обсягів виробництва і ускладнення в управлінні постачальними ланцюгами. Стандартизація товарів дозволяє економити на масштабах виробництва і впроваджувати ефект навчання, що підвищує конкурентоспроможність підприємства. Тому пошук оптимального поєднання адаптації і стандартизації має велике значення для всіх підприємств, що працюють на зовнішніх ринках.

Крім того, підприємство повинно вивчити потенційну вигоду від розселення деяких функцій у інші країни, де витрати на виробництво та обіг нижчі, а також врахувати коливання в обмінному курсі, економічні і політичні вимоги місцевих урядів. Мова йде про міжнародну конкуренцію, коли конкуренція на одному внутрішньому ринку не залежить від конкуренції на інших внутрішніх ринках; у такому випадку не існує «міжнародного ринку», а є декілька автономних національних ринків.

У різних сегментах однієї галузі можна знайти варіації рівня конкуренції. У готельному бізнесі, наприклад, сегмент недорогих та середніх готелів має мультинаціональну конкуренцію, оскільки конкуруючі підприємства обслуговують клієнтів в тих самих країнах. У сегментах готелів бізнес-класу та люкс-класу конкуренція є глобальною. Оператори, такі як Nikki, Marriott, Sheraton і Hilton, мають готелі по всьому світу, використовують єдину систему бронювання, стандарти якості та обслуговування [492].

У сфері паливно-мастильних матеріалів для суднових двигунів існує велика глобальна конкуренція, оскільки всі судна використовують один і той

же тип палива. Підприємства у цьому сегменті борються за глобальне визнання своїх торгових марок, і, тому що провідні виробники палива та мастильних матеріалів, такі як Exxon Mobil, BP та Shell, працюють у багатьох країнах світу. У сегменті автомобільних моторних масел конкурують мультинаціональні підприємства. Країни різняться кліматичними умовами, стилем водіння водіїв, організацією роздрібною торгівлі, і хоча обмеження зниження витрат досягається завдяки економії масштабу у виробництві, транспортування є дорогим, тому, такі національні підприємства, як Quaker State і Pennzoil у США та Castrol у Великобританії, займають лідируючі позиції на своїх внутрішніх ринках і не розширюються на світові ринки [492].

Бізнес-середовище та характер конкуренції разом із відмінностями в культурі та політиці різних країн формують конкурентну стратегію підприємства на зовнішніх ринках.

Потреба мультинаціональної стратегії виникає внаслідок значних відмінностей культурних, економічних, політичних конкурентних умов у різних країнах. Чим різноманітнішими є умови національних ринків, тим вагоміші аргументи на користь проведення мультинаціональної стратегії, коли підприємство адаптує свої стратегічні підходи до ситуації на ринку кожної окремої країни. Зазвичай, хоча не завжди, підприємства, які обрали мультинаціональну стратегію, обирають щоразу одну з базових стратегій конкуренції (лідерство з витрат, лідерство за рахунок диференціації, лідерство на основі оптимального поєднання ціни та якості), вносячи необхідні зміни для кращого задоволення потреб покупців та протистояння місцевим конкурентам.

При великій різниці між країнами єдина міжнародна стратегія підприємства стає сукупністю індивідуальних стратегій (системи стратегій), що застосовуються в окремих країнах. Тим не менш, навіть за наявності відмінностей між окремими країнами, все ж таки можна надати цим стратегіям загальну спрямованість за допомогою ідей технологій, знань і можливостей, що добре зарекомендували себе. Дії підприємства в одній країні можна розглядати

як свого роду експеримент, що дозволяє набути необхідного досвіду та застосувати його потім на ринках інших країн [492].

Мультинаціональна стратегія відповідає ситуаціям, коли є активна конкуренція між підприємствами з різних країн і має значення пристосування до місцевих ринків. Всесвітня стратегія підходить для підприємств з міжнародним впливом або тих, які активно готуються до глобалізації ринків.

При глобальній стратегії підприємство застосовує однакову конкурентну стратегію у всіх країнах, де веде свої операції. Незважаючи на незначні відмінності у стратегії підприємств у різних країнах, базова стратегія конкуренції однакова. Крім того, глобальна стратегія включає, по-перше, інтеграцію та координацію стратегічних дій підприємства у всьому світі і, по-друге, організацію продажів у всіх країнах, де є достатній попит на її минулу продукцію. Порівняння мультинаціональної та глобальної стратегії представлений у *Додаток Ж, Таблиця Ж.1*.

Одна з переваг мультинаціональної стратегії полягає в тому, що вона дозволяє підприємству адаптувати свою конкурентну стратегію до умов конкретної країни. Мультинаціональна стратегія найбільш ефективна в ситуаціях, коли купівельні традиції та потреби в різних країнах суттєво відрізняються, коли покупці шукають спеціалізовану продукцію, яка відповідає їхнім вподобанням, коли місцеві уряди встановлюють технічні вимоги або споживчі стандарти для продукції, або коли існує багато торговельних обмежень, які різняться в різних країнах і не можуть бути легко узгоджені в рамках одного ринкового підходу [1; 337; 338; 381; 492].

Мультинаціональна стратегія має свої недоліки. По-перше, складно поширити досвід та ресурси за межами однієї країни. По-друге, вона ускладнює створення єдиної конкурентної переваги, особливо з витрат. Основна мета полягає в адаптації до умов кожної країни, а не в створенні єдиної та широко застосовної конкурентної переваги на міжнаціональному рівні. Ця стратегія може ускладнити зниження витрат, але дає можливість використовувати стратегію диференціації та ефекту масштабів чи навчання. Виробництво товарів

за індивідуальними замовленнями при відносно невисоких витратах підвищує ефективність мультинаціональної стратегії, як це показали приклади підприємств Dell, Gateway і Toyota [492].

Яскраві приклади глобальних стратегії – Red Bull, Airbnb, Dunkin Donuts, Nike, Макдональдс, Coca-Cola, Spotify

Австрійське підприємство Red Bull настільки добре справляється із глобальною стратегією, що багато американців вважають, що це місцевий бренд. Одна з найуспішніших тактик – проведення екстремальних спортивних заходів у всьому світі. Від Гран-прі Red Bull в Індіанapolisі до Red Bull Air Race у Сполученому Королівстві та до Red Bull Soapbox Race в Йорданії.

Корпорації Nike вдалося розширити свою глобальну присутність на ринку завдяки ретельній співпраці з міжнародними спонсорами, такими як «Манчестер Юнайтед». Хоча спонсорські витрати можуть бути досить непередбачуваними – витрати на попит мають тенденцію зростати через такі фактори, як чемпіонати та турніри – ці партнерські відносини, безумовно, допомогли бренду привернути увагу глобальної аудиторії. Платформа спільної творчості Nike NikeID є ще однією стратегією, яку підприємство використовує для виходу на міжнародні ринки [492].

Зберігаючи однаковість всеосяжного брендингу, McDonald's застосовує «глобальні» маркетингові зусилля. Бренд привносить місцевий колорит до різних країн буквально за допомогою пунктів меню, специфічних для регіону. У 2003 році підприємство McDonald's представила своїм ресторанам на Близькому Сході бутерброд з коржами McArabia. McDonald's також запровадив мигдальне печиво у своє французьке меню. І додав McSpaghetti у своє меню на Філіппінах. Цей «глокальний» підхід допоміг McDonald's розповсюдити свої мережу по всьому світу [492].

Coca-Cola є чудовим прикладом бренду, який використовує міжнародні зусилля захвату нових ринків. Незважаючи на те, що Coca-Cola є великою корпорацією, вона фокусується на невеликих громадських програмах і вкладає багато часу та грошей у дрібну благодійність [492].

Наприклад, у Єгипті підприємство Coca-Cola побудувала 650 установок з виробництва чистої води в сільському селі Бені-Суеф і спонсорує харчування до Рамадану для дітей по всьому Близькому Сходу. В Індії бренд спонсорує ініціативу «Підтримай мою школу», спрямовану на покращення умов у місцевих школах. Не кажучи вже про те, що бренд продовжує продавати емоцію, яка не може бути втрачена у перекладі: щастя [492].

Spotify був знову визнаний однією з найкращих глобальних підприємств у світі, за даними Interbrand. Бізнес модель Spotify орієнтована на те, щоб допомогти вам знайти щось нове. Одна річ вибрати жанр музики для прослуховування – інша річ вибрати «настрій» для прослуховування. Знімок екрана є частиною сторінки «Огляд» Spotify, де ви можете слухати не тільки «кантрі» та «хіп-хоп», але й музику, яка відповідає вашим уподобанням «тренування» або «сну» [492]. Змінюючи те, як вони описують свій контент, Spotify змушує користувачів слухати музику, що виходить за межі їхніх улюблених жанрів, і натомість задовольняє звички та спосіб життя, які люди поділяють у всьому світі. Це дозволяє міжнародним артистам отримати доступ до слухачів з інших країн просто тому, що їхній продукт класифікується по-іншому. Spotify тепер має офіси у 17 країнах по всьому світу [492].

Ситуація з війною росії в Україні створює значні виклики для міжнародних брендів та їх корпоративної політики. Багато підприємств вже покидають російський ринок через це, а інші розглядають різні шляхи вирішення проблем, такі як припинення підтримки держави-агресора. Перед керівництвом міжнародних підприємств стоять завдання трансформації стратегій та корпоративних комунікацій. Часто головні офіси брендів і регіональні філії можуть реагувати по-різному на події через віддаленість і різне сприйняття проблем. Наприклад, Auchan та METRO в Україні та росії мали різний підхід до ситуації внаслідок війни. Головний офіс може вимагати виконання KPI від усіх підрозділів, проте відповідає за репутаційні ризики та можливі фінансові втрати [309; 310; 492]. Тримати нейтралітет чи ігнорувати ситуацію в CEO та ради директорів не вийде, потрібно вибирати одну зі

стратегій подальшої комунікації як усередині підприємства, так і із зовнішніми стейкхолдерами.

Перший підхід - це коли підприємство обирає уникати ризику, тобто робить безпечні дії, але може втратити свою позицію на ринку та частину прибутку. Наприклад, McDonald's на початку війни закрив всі свої ресторани в Україні. При такому підході глобальне керівництво аналізує зовнішні фактори і слухає місцеві думки. Вони визначають, яку політику не можна проводити в даній країні і пропонують реагувати на зовнішні кризові фактори певними діями [492]. Таким чином, керівництво та керівництво бізнесом розглядають аргументи, трансформують або припиняють діяльність у певному регіоні, усвідомлюючи, що місцеві особливості можуть вплинути на загальну діяльність підприємств. Другий підхід полягає в активній стратегії уникання ризиків, де місцевий підрозділ намагається запобігти можливим проблемам на своєму ринку, повідомляючи світовому офісу, що відсутність заходів на глобальному рівні може негативно вплинути на сприйняття бренду в цілому.

Існує декілька стратегій для підприємств, що вирішили розширити свою діяльність за межі національного ринку і вступити в транснаціональну або глобальну конкурентну боротьбу:

Створення виробничої бази у країні й експорт товарів зарубіжних країн як через власні канали поширення, і через канали, контрольовані зарубіжними підприємствами.

Видача ліцензій зарубіжним підприємствам на використання технологій підприємства або на виробництво та розповсюдження продукції підприємства.

Мультинаціональна стратегія передбачає використання різних стратегічних підходів, вибраних залежно від умов кожної країни та потреб споживачів. Це дозволяє отримати конкурентні переваги порівняно з місцевими підприємствами, завдяки зниженню витрат в одних країнах, диференціації товарів в інших та забезпеченню оптимального співвідношення ціни та якості в третіх. Ринковий сегмент може бути широким в одних країнах та дуже обмеженим в інших. Стратегічні дії в одній країні виконуються незалежно від

ініціатив, які здійснюються в інших країнах. Адаптація стратегії до ринкових умов та конкурентного середовища в кожній окремій країні є більш важливою, ніж забезпечення єдиної стратегії на різних ринках країн [272; 309; 310; 341;492].

Глобальна стратегія з допомогою єдиної моделі конкуренції на ринках всіх країн, де діє підприємство. Тут може використовуватися будь-який із стандартних варіантів стратегії, наприклад, стратегія лідерства з витрат у глобальному масштабі, коли підприємство намагається обійти витрати як глобальних, так і локальних конкурентів; або глобальна стратегія диференціації, коли підприємство надає своїм товарам властивості, відмінні від властивостей конкуруючих товарів у всіх країнах, для створення єдиного глобального іміджу товару та забезпечення сталого становища на ринку; або глобальна стратегія оптимальних витрат, коли підприємство пропонує покупцям вигіднішу ціну на багатьох або всіх найбільших світових ринках. Підприємство може також обрати глобальну спрямовану стратегію, обслуговуючи той самий сегмент ринку всіх стратегічно значущих країн, прагнучи конкурентної переваги за ціною чи з допомогою диференціації, для узгодженості здійснюють координацію стратегічних дій у глобальному масштабі [1, 393, 392, 391, 390, 389, 388; 492].

Стратегічні альянси або спільні підприємства за участю зарубіжних підприємств як перший крок на шляху до зарубіжних ринків; згодом вони можуть перетворитися на довгострокові стратегічні угоди, спрямовані на підтримку чи зміцнення конкурентоспроможності підприємства [1; 393; 492].

Використання місцевих підприємств як виробничої бази для експорту товарів на закордонний ринок – відмінна стартова стратегія виходу на міжнародні ринки. Ця стратегія дозволяє мінімізувати ризик і капіталовкладення на початковому етапі діяльності на нових ринках у країнах або регіонах, з якими підприємство не знайомо. Однак, якщо підприємство хоче зберегти контроль над цими функціями, краще створити свої власні дистриб'юторські та торгові представництва на місцевих зарубіжних ринках.

Таким чином, підприємство зменшує прямі інвестиції в економіку інших країн, поєднуючи переваги розміщення виробництва у своїй країні з експортом товарів до інших країн. Ці стратегії часто використовуються китайськими, корейськими та італійськими підприємствами. Вони проектують та виробляють свою продукцію у власній країні, а потім поширюють її через внутрішні мережі розповсюдження. Діяльність за кордоном обмежується, в основному, створенням мережі дистриб'юторів та дилерів, іноді з підтримкою просування та зміцнення торгової марки [1, 393, 392, 391, 390, 389, 388; 492].

Застосовувати стратегію ліцензування розумно в тих випадках, коли підприємство, яке має цінний технічний ноу-хау або унікальний запатентований товар, не має для виходу на зовнішній ринок - ні організаційних можливостей, ні ресурсів. Перевага ліцензування полягає у запобіганні ризикам, що виникають при виході підприємств на незнайомі ринки з високою економічною невизначеністю або політичною нестабільністю. При видачі зарубіжним підприємствам ліцензій на технології чи права виробництва підприємство несе витрати і ризики, що з освоєнням зарубіжних ринків, натомість отримує дохід як роялті. Головний недолік ліцензування полягає у ризику, пов'язаному з передачею цінного ноу-хау закордонним підприємствам, унаслідок чого знижується контроль за його використанням; контроль над ліцензіатами і захист ноу-хау, що належить підприємству, в деяких випадках дуже складний [1, 393].

Ліцензування застосовується переважно промисловими підприємствами, а франчайзинг частіше використовується для глобального розширення підприємствами напрямку з обслуговування клієнтів та роздрібною торгівлі. Підприємства McDonald's, Tricon Global Restaurants та Hilton Hotels використовують франчайзинг для розширення своєї присутності на зарубіжних ринках. Переваги франчайзингу аналогічні перевагам ліцензування. Утримувач франшизи розміщення підприємств на зарубіжних ринках, підприємство-франчайзер несе лише витрати, пов'язані з наймом та навчанням працівників та підтримкою власників франшизи, головна проблема, з якою стикається

франчайзер, це контроль за якістю, іноземні власники франшизи не завжди суворо дотримуються єдиних стандартів та методів, іноді через те, що культури різних країн не завжди однаково трактують чи надають однакового значення питанням якості [1, 393, 392, 391, 390, 389, 388; 492].

Стратегії, що застосовуються підприємством для ведення конкурентної боротьби на зарубіжних ринках, повинні відповідати ситуації ринків, що освоюються; культурні, демографічні та ринкові умови в різних країнах різні. Конкуруючи на зарубіжних ринках, підприємство вибирає зазвичай із двох варіантів стратегії – адаптація товару до смаків та вимог місцевих споживачів або пропозиція стандартного варіанту. Адаптація товару призводить до зростання витрат виробництва та поширення через збільшення кількості компонентів, зменшення розміру партій, що випускаються, збільшення товарно-матеріальних запасів на складах і маркетингових витрат. Робота зі стандартними товарами дозволяє повною мірою використовувати економію на масштабі та ефект навчання, що допомагає отримати конкурентну перевагу з витрат. Підприємству доводиться вибирати між посиленням привабливості товару з допомогою його персоналізації і зниженням витрат [1; 393; 394; 492].

Мультинаціональна конкуренція має місце тоді, коли конкурентна боротьба на ринку однієї країни не впливає на конкурентну боротьбу підприємства на ринках інших країн; вихід на міжнародні ринки підприємства не існує, є лише кілька автономних національних ринків. Про глобальну конкуренцію говоримо, коли умови конкурентної боротьби на ринках різних держав тісно пов'язані між собою і утворюють єдиний міжнародний ринок підприємства. Мультинаціональна стратегія адаптована до умов галузей, у яких працює підприємство, глобальна стратегія призначена для глобальних ринків або тих, що розвиваються у цьому напрямі. На світовому ринку можна використовувати низку конкурентних підходів: створення виробничих потужностей в одній країні з подальшим експортом готової продукції в інші країни, надання місцевим підприємствам ліцензій на використання своїх ноу-хау, передачу права на виробництво або розповсюдження своїх товарів,

франчайзинг, використання стратегічних спілок та партнерств для проникнення ринку розвинених країн чи зміцнення глобальної конкурентоспроможності підприємства.

Кількість глобальних стратегічних спілок, спільних підприємств та угод про співпрацю різко зросла останніми роками. Угоди про співробітництво із зарубіжними підприємствами вигідні з кількох точок зору: вони розширюють доступ на ринки інших країн, забезпечують економію на масштабі виробництва та/або поширення, відкривають доступ до недостатніх технічних знань, досвіду та/або інформації про особливості місцевого ринку, забезпечують економію на витратах за рахунок спільного використання виробничих потужностей і каналів поширення, дозволяють розробляти спільні технічні стандарти на продукцію і допомагають протистояти спілкам конкурентів. Транснаціональні стратегічні спілки змінюють характер конкуренції на міжнародних ринках, перетворюючи їх у конкуренцію стратегічних спілок груп підприємств.

Висновки до розділу 3

1. Методичне забезпечення аналізу передумов і чинників формування системи стратегій підприємства включає аналітичні інструменти для вимірювання потенціалу інтеграції вітчизняних підприємств України в міжнародному економічному просторі, використовуючи показники структури експорту та імпорту. Шляхом встановлення причино-наслідкових зв'язків між показниками структури експорту, міжнародної інвестиційної позиції, трудовим та виробничим потенціалом було виявлено тенденції змін у структурі експорту та імпорту, а також їх вплив на розвиток вітчизняних підприємств у галузях машинобудівання та хімії. Методичне забезпечення містить такі етапи та завдання: збір, обробка та систематизація даних, вибір показників та методів моделювання для виявлення тенденцій у потенціалі інтеграції у міжнародний

простір, моделювання причино-наслідкових зв'язків та взаємозв'язків між ними, вибір стратегічних орієнтирів та аналіз їх збалансованості й узгодженості.

2. На основі аналізу міжнародних показників України в світових рейтингах розвитку визначено фактори, які сприяють стратегічному зростанню національних підприємств, зокрема у високотехнологічних галузях, Індустрії 4.0, інноваційних продуктах та технологіях, знаннях у галузі економіки, інтеграції цифрових технологій у всі сектори бізнесу, а також у сферах соціальної та екологічної відповідальності в умовах пандемії, екологічних катастроф та повномасштабної війни.

3. У дисертації було проведено аналіз можливостей інтеграції українських підприємств в міжнародний простір для визначення стратегічних напрямків їхнього розвитку. Щодо потенціалу інтеграції українських підприємств в міжнародне співтовариство слід зазначити, що Україна має значний природний потенціал, вигідне географічне розташування і значні наукові та людські ресурси. Проте існуючі можливості у високотехнологічних секторах, таких як машинобудування та хімічна промисловість, не використовуються належним чином. Низька продуктивність та неефективна структурна перебудова експорту свідчать про відсутність можливостей для переходу до високотехнологічних моделей виробництва.

4. На основі квартальних даних про економічні показники експорту та імпорту України з 2017 по 2021 рік, було вирішено проаналізувати тенденції змін у структурі потенціалу інтеграції українських підприємств у міжнародному просторі на основі методу Уорда. Були визначені сталі характеристики підгруп різноманітних значень змін у структурі потенціалу інтеграції українських підприємств у міжнародний ринок.

5. У дисертації було підтверджено, що ефективний підхід до створення інформаційно-аналітичного забезпечення для розробки та впровадження стратегій підприємства повинен ґрунтуватися на ідеї узгодженості стратегічних цілей. З використанням вибраних концепцій та розробленої системи стратегічних параметрів за певними критеріями можна сказати, що:

конкурентоздатність підприємства забезпечується його конкурентними перевагами; гармонійність партнерських відносин будується на збалансованості інтересів всіх учасників системи стратегічних цілей; готовність до інноваційних змін та мотивація для розвитку дозволяють прискорити інноваційну активність підприємства; дотримання принципів та стандартів соціальної та екологічної відповідальності дозволяють побудувати соціально-відповідальний імідж та бренд.

6. На основі вибору стратегічних параметрів за критеріями «стійкість конкурентних позицій», «гармонійність партнерських відносин», «інноваційна активність», та «соціальна відповідальність та управління брендом», будується організаційний інструментарій реалізації системи стратегій підприємства. Комплекс заходів для досягнення стратегічних цілей базується на етапах формування та впровадження системи стратегій, а також на використанні відповідних інструментів і управлінні ризиками, пов'язаними з її реалізацією.

Основні наукові результати дисертаційної роботи, викладені в даному розділі, опубліковані в працях автора за списком літератури [335, 336, 337, 338, 343, 377, 378, 381, 382, 383, 384, 385, 386, 387, 390, 391].

РОЗДІЛ 4

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

4.1. Науково-методичний підхід до організаційного забезпечення реалізації системи стратегій

Розробка технологій для підприємства нового покоління стала ключовим і часом, єдиним напрямом їхньої міжнародної спеціалізації. За короткий проміжок часу ці технологічні гіганти суттєво наростили свою капіталізацію і стали загальносвітовими лідерами не лише за цим показником, а й за швидкістю їх інтеграції на зарубіжні ринки.

Міжнародні підприємства є технологічними гігантами, що в сучасних умовах можуть використовувати стратегії органічного зростання, або прагнуть до партнерства, а також транскордонних злиття і поглинання. Останні роки стратегії міжнародних підприємств – технологічних гігантів розглядаються у працях Альяфарі А. [395] (*Aljafari*), Вейланда М. [396] (*Wayland*), Танковська Х. [397] (*Tankowska*), Фертіка М. [398] (*Fertik*), Шутена Є. [399] (*Schouten*).

У працях згаданих авторів розглядалися різні стратегії, які міжнародні технологічні гіганти можуть використовувати для забезпечення свого росту та посилення своєї конкурентоспроможності. Одна з таких стратегій - це органічне зростання, коли підприємство насамперед розвивається власними зусиллями, шляхом розширення своїх продуктових ліній, введення нових інноваційних продуктів на ринок, а також захоплення нових сегментів або ринків.

Міжнародні підприємства можуть вибрати співпрацю з іншими підприємствами або організаціями, щоб об'єднати свої ресурси та зусилля для досягнення спільних цілей. Це може включати створення спільних підприємств на основі технологічної або маркетингової співпраці. Останнім часом

спостерігається тенденція до зростання міжнародних злиттів і поглинань, коли великі підприємства у сфері технологій придбають інші підприємства або їх активи для посилення своєї позиції на ринку або отримання доступу до нових технологій та ринків. Вибір конкретної стратегії залежить від ситуації на підприємстві, його стратегічних цілей та можливостей. Оскільки технологічний розвиток та умови на ринку швидко змінюються, міжнародні підприємства повинні постійно адаптуватися та вдосконалювати свої стратегії, щоб залишатися конкурентоспроможними. Розвиток інтеграційних процесів вивчається досить активно, що знайшло своє відображення у численних концепціях міжнародної економічної інтеграції.

Одним з ранніх прикладів інтеграції є утворення Європейського Економічного Співтовариства, яке згодом стало Європейським Союзом у 1957 році. Протягом останніх десятиліть з'явилися й інші важливі концепції інтеграції, такі як Північноамериканська зона вільної торгівлі (НАФТА), Євразійський Економічний Союз та Спільний Ринок Асоціації Націй Південно-Східної Азії (АСЕАН). Основною метою таких інтеграційних процесів є зміцнення та поглиблення економічних, політичних та соціальних зв'язків між країнами, що призводить до зростання міжнародної торгівлі товарами і послугами, зменшення митних бар'єрів, збільшення інвестиційного потоку, створення спільних стандартів діяльності та регулювання економічної політики, а також сприяння зближенню культур та традицій між країнами, що беруть участь в інтеграційних процесах.

Однак, процес інтеграції не є простим. Він вимагає вирішення складних питань щодо гармонізації правил торгівлі та регуляторної політики, розподілу інтеграційних переваг між країнами, врегулювання конфліктів та врахуванні інтересів кожної зі сторін, зміцненню інституційного базису, забезпечити участь всіх зацікавлених сторін, прозорість процесу та користь для всіх учасників. Завдяки дотриманню цих умов інтеграційні процеси можуть стати ефективними засобами сприяння стабільному та збалансованому економічному розвитку країн світу.

У теорії подолання «чинника обмеженості» П. Робсон та А. Рюгман вважали, що основним наслідком інтеграції є збільшення масштабів економіки завдяки отриманню додаткових джерел сировини та інших виробничих ресурсів [400; 401; 402]. Збільшення масштабів виробництва за рахунок доступу до нових джерел ресурсів може призвести до зниження витрат та підвищення продуктивності. Інтеграція дозволяє отримати доступ до більших резервів ресурсів, що збільшує обсяг виробництва та підвищує ефективність завдяки економії масштабу. Це означає, що підприємства можуть використовувати більше ресурсів для збільшення виробництва, що в свою чергу може призвести до покращення ефективності. Наприклад, якщо підприємство має доступ до додаткових джерел сировини, воно може збільшити обсяг виробництва, використовуючи ці нові ресурси. Це може призвести до зменшення витрат на сировину через отримання кращих умов при оптових угодах або зменшення залежності від одного постачальника.

Також, масштабність виробництва може дозволити підприємству використовувати економії масштабу, що полягає у зниженні витрат на одиницю виробництва при збільшенні обсягу виробництва. Інтеграція додаткових джерел ресурсів може запропонувати більше можливостей для використання цього ефекту. Усе це важливо для подолання «чинника обмеженості», оскільки дозволяє збільшити продуктивність і потенціал економіки. Збільшення масштабів економіки через інтеграцію джерел ресурсів може допомогти підприємствам ефективніше використовувати свої ресурси та розвиватися шляхом збільшення обсягів виробництва.

Я. Тінберген ввів поняття негативної інтеграції як процесу ліквідації бар'єрів на шляху вільного переміщення всіх факторів виробництва та позитивної інтеграції як процесу переходу до наднаціональних інститутів та вироблення спільної економічної політики. Для розрахунку інтеграційних ефектів запропонував використовувати гравітаційну модель зовнішньої торгівлі [492].

Л. Кеохане та П. Робсон як прихильники теорії домінуючих неекономічних факторів вважали, що створення інтеграційних об'єднань мотивоване

позаекономічними факторами та дозволяє країнам підвищувати міжнародний імідж та міжнародну безпеку [400].

Перш за все, створення інтеграційних об'єднань дозволяє країнам показати свою відкритість, готовність до співпраці на міжнародній арені. Через такі об'єднання країни можуть демонструвати свою віру в принципи глобальної спільноти, спілкуватися та співпрацювати з іншими державами, а також виконувати свої міжнародні зобов'язання.

Крім того, інтеграційні об'єднання можуть сприяти зміцненню міжнародної безпеки. За допомогою таких об'єднань країни можуть об'єднати свої зусилля для зменшення конфліктів та підвищення стабільності. Спільні правила, норми та процедури, які встановлюються у рамках інтеграційних об'єднань, сприяють побудові довіри та співробітництва між країнами, а також знижують ризик військових конфліктів.

Таким чином, створення інтеграційних об'єднань мотивоване не лише економічними факторами, але й позаекономічними. Ці об'єднання допомагають країнам підвищити свій міжнародний імідж, зміцнити міжнародну безпеку та сприяють глобальній співпраці.

А. Філіпп, Г. Купер прихильники неокейнсіанської (дирижистської) концепції інтеграції основними позитивними ефектами інтеграції вважали можливість узгодження національних програм економічної політики та тісного економічного співробітництва. Головною умовою інтеграції ставилася передача частини державних важелів управління наддержавним інститутам [403].

Найбільш популярною щодо економічних ефектів міжнародної інтеграції стала теорія митних спілок Дж. Вінера, за якою інтеграція країн впливає на взаємні і зовнішні торгові потоки, і навіть на перерозподіл ресурсів [492]. Дж. Вінер виділяв два види ефектів впливу інтеграції на національні економіки: ефект створення торгівлі (ефект конкуренції та масштабу) та ефект переорієнтації торгівлі (ефект торгівлі та алокації). Ефект створення торгівлі виникає завдяки об'єднанню окремих національних ринків у єдиний ринок, що дозволяє суб'єктам господарювання збільшити обсяги та знизити питомі витрати виробництва, а

конкуренція, що посилилася, підштовхує їх у цьому процесі. Ефект торгівлі (алокації) пов'язаний з усуненням торгових бар'єрів, у результаті взаємний імпорт країн-учасниць стає дешевшим і витісняє товари місцевого виробництва та товари з третіх країн, що призводить до зміни структури торгівлі (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Загальна характеристика основних економічних ефектів міжнародної інтеграції

Ефект	Умови прояву	Механізм прояву	Результат прояву
Масштаб	Збільшення обсягів торгівлі між країнами у межах інтеграційного союзу та зменшення регулятивних обмежень	Робота суб'єктів господарювання на єдиному, більш розширеному ринку дозволяє збільшити ефективність діяльності шляхом зменшення витрат на одиницю продукції	Еволюція робочої сили та спеціалізація виробництва, консолідація підприємств, скорочення витрат та посилення конкуренції
Конкуренції	Зростання числа суперників на всій ринковій платформі та зменшення обмежень на торгівлю в інтеграційному союзі	Вільна конкуренція всередині інтеграційного утворення	Підвищення продуктивності використання ресурсів, збільшення різноманітності та якості продукції, зменшення витрат, узгодження цін, ліквідація неефективних підприємств
Переорієнтації і алокації (відхилення)	Скасування обмежень на обмін товарами серед учасників угоди про інтеграцію та зниження витрат	Заміна місцевих і імпортованих товарів з третіх країн на продукцію з країн-партнерів у межах інтеграційної угоди	Зміна товарної і географічної структури торгівлі
Релокація промислових ресурсів	Зменшення обмежень, пов'язаних з управлінням, які ускладнюють рух ресурсів виробництва, а також підвищення можливостей ресурсів виробництва переміщуватися між учасниками інтеграційного утворення	Ресурси, такі як інвестиції та робоча сила, рухаються до країн з більш вигідними умовами для бізнесу	Оптимізація використання ресурсів шляхом зміни порівняльних переваг, раціонального ресурсного управління та сприяння розвитку розділення праці й спеціалізації у виробництві, враховуючи переваги одних над іншими
Синергетичний ефект	Збільшення кількісних показників системи з метою їх переходу в якісні характеристики	Цілісність набуває унікальних характеристик, які відсутні у вихідних компонентів	Поява нових переваг для порівняння

Інтеграційні ефекти проявляються в коротко-, середньо- та довгостроковому періодах. При цьому ефекти релокації внутрішніх ресурсів

згідно з порівняльними перевагами, такі як створення та зміна умов торгівлі, можна віднести до статичних ефектів, оскільки вони виникають у перші роки створення інтеграційного об'єднання. З іншого боку, ефекти, пов'язані зі зміною самих порівняльних переваг та наступною реаллокацією ресурсів, такі як ефекти конкуренції, економії в масштабах, створення та відхилення інвестицій, можна вважати динамічними, оскільки поступово накопичують зміни в економіці країн-учасниць.

Вплив економічної інтеграції в розвитку національних економік може бути як позитивним, а й негативним. З одного боку, економіки країн-учасниць отримують додаткові переваги порівняно з третіми країнами, а з іншого - потрапляють до умов підвищеної конкуренції, яка неминуче виникає на об'єднаних ринках. Інтеграційні ефекти стають переважно позитивними лише внаслідок узгодженої політики держав-членів, які прагнуть об'єднати свої економіки.

Очевидно, що і для держав-учасниць, які мають різні масштаби економіки виробничі потенціали, і ринкові можливості, ефект від інтеграційної взаємодії буде різним.

Інтеграційна освіта не є результатом функціонування ринку, як, наприклад, злиття та поглинання підприємств, і не виникає спонтанно під впливом сил ринкового саморегулювання. Інтеграційна освіта, навіть у найпростішій її формі, завжди є результатом зовнішньоекономічної політики держав-членів, результатом усвідомленої та цілеспрямованої діяльності в галузі міжнародних відносин. Отже, вивчення ефектів міжнародної інтеграції буде не повним, якщо розглядати лише ринкову складову без урахування ефекту державної координації розвитку інтегрованих економік. Так, перелічені ефекти необхідно доповнити ефектом узгодженої економічної політики держав-членів, який виражатиметься у підвищенні конкурентоспроможності національних виробників та економік країн-учасниць як усередині інтеграційного формування, так і на міжнародних ринках, за рахунок синхронізації координуючих та регулюючих дій держав-членів у часі і просторі за допомогою встановлення раціональних зв'язків або комунікацій та

обміну інформацією між ними, з метою найбільш оперативного та ефективного вирішення виникаючих протиріч.

Методологія вивчення розглянутих ефектів (як і вся теорія вільних ринкових відносин) передбачає як припущення повноту інформації та свободу дій суб'єктів господарювання. Навіть в одній країні інтереси різних суб'єктів економічної політики різноспрямовані, і відповідно дії цих суб'єктів матимуть суперечливий характер. При формуванні інтеграційних утворень кількість протиріч зростає [363; 364; 365]. Розглядаючи феномен ефекту масштабу, мається на увазі зростання обсягів національного виробництва, створення робочих місць, зростання експорту з допомогою розширення ринків збуту національних виробників. Розглядаючи дефініцію «інтеграційний ефект узгодженої економічної політики держав-членів», враховується зростання виробництва, доходів, зайнятості та експорту, підвищення конкурентоспроможності економік, формування умов для прояву нових порівняльних переваг та їх реалізації за рахунок формування механізму усунення протиріч та розвитку співробітництва у діях суб'єктів економічної політики держав-членів інтеграційної освіти (табл. 4.2.) [363; 364; 365].

З одного боку, узгодження економічної політики держав-членів, безсумнівно, сприяє більш ефективному прояву інших інтеграційних ефектів (особливо синергетичного), з іншого – утворює цілком самостійний ефект, що зумовлює іншу якість інтеграційної взаємодії через усвідомлене, цілеспрямоване та програмоване формування умов сучасних інвестицій, науково-технічних розробок, об'єднання зусиль щодо просування продукції на ринки третіх країн та вирішення інформаційно-логістичних питань, що призводить до підвищення конкурентоспроможності економік країн-учасниць загалом та національних виробників зокрема як усередині інтеграційного об'єднання, так і за його межами. Пропонований ефект відрізняється від синергетичного тим, що останній виникає спонтанно (у разі формування відповідних умов) та його прояви малопередбачувані та некеровані. Ефект узгодженої економічної політики виникає внаслідок цілеспрямованої роботи

держав-членів щодо формування та підтримки функціонування відповідного механізму державної координації економічного процесу [363; 364; 365; 366]. Таким чином, процес міжнародної інтеграції з погляду його впливу на економіку країн-учасниць є явищем неоднозначним.

Таблиця 4.2

**Основні характеристики ефекту узгодженої економічної політики
держав-членів інтеграційного процесу**

Назва ефекту	Умови прояву	Механізм прояву	Результат дій
Ефект узгодженої економічної політики	Спільна діяльність країн-учасниць інтеграційного угруповання, спрямована на досягнення спільних цілей шляхом узгоджених дій	Координація та співробітництво між країнами-учасницями угоди, спрямовані на ефективне вирішення проблем, шляхом обміну інформацією та встановлення зв'язків у часі та просторі	Створення умов для спільних інвестицій, науково-технічних досліджень, співпраці в продажу продукції на ринках третіх країн, а також вирішення питань інформаційної та логістичної підтримки, спрямоване на збільшення конкурентоспроможності економік країн-учасниць загалом і виробників відповідних товарів як у межах інтеграційних об'єднань, так і за їх межами

Вплив інтеграційних ефектів стає позитивним лише внаслідок збалансованої та продуманої політики урядів тих країн, які об'єднують свої економіки. Тому виявлені раніше інтеграційні ефекти необхідно доповнити ефектом узгодженої економічної політики держав-членів, який виражатиметься у підвищенні конкурентоспроможності національних виробників та економік країн-учасниць як усередині інтеграційного формування, так і на міжнародних ринках, за рахунок синхронізації координуючих та регулюючих дій держав-членів у часі та просторі завдяки встановленню раціональних зв'язків або комунікацій та обміну інформацією між ними, з метою найбільш ефективного та оперативного вирішення виникаючих протиріч [365; 366; 367; 393; 392].

В останні роки підприємства активно створюють стратегічні спілки зміцнення конкурентоспроможності на внутрішніх та зарубіжних ринках. Сьогодні спроби вести конкуренцію поодино, як це робили раніше більшість підприємств, безнадійно застаріли. Швидкий розвиток технологій, нові можливості на перспективних ринках Азії, Латинської Америки та Європи, процеси дерегуляції та приватизації у нових національних економіках створюють величезні можливості для політики стратегічного партнерства та зміцнення на цій основі конкурентоспроможності підприємства [365; 366; 393].

Союзи та партнерства необхідні для формування стійкої глобальної присутності на ринках та/або створення вигідного конкурентного становища у майбутньому. Багато підприємств несподівано виявили, що беруть участь у глобальній конкуренції, яку умовно можна поділити на два типи:

конкуренція за присутність підприємства на національних ринках різних країн та досягнення там вигідного конкурентного становища серед інших глобальних лідерів;

конкуренція за нові технології та отримання переваг за ресурсами та підприємницькими можливостями для успішної конкуренції в майбутньому.

Найбільші та найпотужніші у фінансовому відношенні підприємства прийшли до висновку, що погоня одночасно за глобальним лідерством і стійкою конкурентною позицією в майбутньому вимагає більш різноманітних за характером і широким навичок, ресурсів, технологій і можливостей, ніж вони можуть створити і реалізувати самостійно [365; 366; 367; 368; 369; 392; 393].

Дійсно, розрив у ресурсах і конкурентних можливостях між учасниками однієї галузі став неприємним відкриттям для підприємств, які не увійшли до лідерів. Якщо конкуренти швидше розробляють нові товари, забезпечують кращу якість при менших витратах або мають у своєму розпорядженні великі ресурси і ноу-хау для використання можливостей, що відкриваються на нових привабливих ринках, у підприємства немає іншого вибору, крім як спробувати швидко скоротити цей розрив; і найкращий шлях для цього – об'єднання ресурсів та можливостей із новими стратегічними союзниками. У сучасному бурхливому

світі підприємство, не здатне швидко забезпечити собі вигідну ринкову позицію, втрачає ключові можливості. Все більше підприємств приходять до висновку, що якщо вони не знайдуть собі надійних союзників, то їм доведеться формувати конкурентні можливості поодиночі, а це вимагатиме часу і величезних коштів.

Стратегічні спілки та партнерства перетворилися на базовий елемент сучасної ділової стратегії. Вони особливо поширені у тих галузях, де ситуація швидко змінюється. У комп'ютерній індустрії договори про співробітництво та спілки мають величезне значення, оскільки різні компоненти комп'ютерів, периферійне обладнання та програмне забезпечення поставляють їм численні підприємства, а їх виробничі потужності розкидані по всьому світу – у США, Японії, на Тайвані та в Сінгапурі, Малайзії та Європі. Тісне співробітництво необхідне для розробки нової продукції, організації виробництва, узгодження часу виведення товару ринку. Корпорація Intel підтримує партнерські відносини з численними виробниками компонентів комп'ютерів та розробниками ПЗ; у тісній співпраці вони розробляють нові технології та виводять нові товари на ринок [369; 370; 371; 392; 393].

Поєднання можливостей кабельного телебачення, телекомунікацій та комп'ютерних технологій породжує абсолютно нові види послуг, стимулюючи виникнення різних типів спілок у цій сфері. Підприємства AT&T, America Online, Bell, Qwest Communications, Deutsche Telecom, Motomla, Nokia, Ericsson та багато інших створюють союзи та альянси, одні – для зміцнення співпраці, інші – для посилення своєї конкурентної позиції, бажаючи досягти лідерства на глобальному ринку та забезпечити собі Найбільш вигідне становище у промисловості телекомунікацій у майбутньому [371; 373; 369; 370; 371; 392].

Альянси підприємств, що надають послуги бездротового зв'язку, конкурують з альянсами підприємств, що забезпечують зв'язок по оптоволоконних лініях та кабельних мережах. Надання електронних банківських послуг та оплата за кредитними картками через Інтернет також неможливі без широкого партнерства, що забезпечує сумісність різних систем програмного та апаратного забезпечення [391; 392; 393].

Стратегічні спілки - це угоди про співробітництво, що виходять і рамки звичайних договорів між двома підприємствами, але не тягнуться до злиття підприємств або створення юридично оформленого спільного підприємства.

Деякі стратегічні союзи, проте, припускають угоди про придбання одним або декількома учасниками часток у статутному фонді інших учасників на технологічні та конкурентні нововведення, нові тенденції на ринку, зміни у їх власних пріоритетах та конкурентних ситуаціях. Конкурентна перевага виникає тоді, коли підприємство завдяки партнерським відносинам набуває цінних ресурсів і можливостей, які не може отримати інакше. Спільне створення додаткової споживчої цінності потребує глибоких взаємин між партнерами, а не просто обміну ідеями та інформацією. Якщо партнери не вважають цінними ресурси та можливості один одного, партнерська угода не дає взаємних результатів, то партнерство швидко припиниться [391; 392; 393].

Союзи є ефективним засобом конкурентної боротьби за глобальне лідерство, які дозволяють набувати досвіду і завойовувати позиції на ринку, необхідне досягнення стійкого конкурентного становища у майбутньому.

Найчастіше підприємства об'єднуються у стратегічні спілки для співробітництва у сфері технологій, створення нових товарів, усунення прогалин у технологічних чи виробничих навичках та досвіді, спільного формування нової компетенції, підвищення ефективності збуту, реалізації ефекту масштабу у виробництві чи маркетингу, виходу на ринок за допомогою спільних маркетингових проектів [391; 392; 393].

Підприємство, яке прагне лідерства на глобальному ринку, потребує союзників для тих дій, які важко виконати поодиночі, наприклад:

швидке проникнення на життєво важливі національні ринки та створення потенціалу для освоєння глобального ринку;

отримання достовірної інформації про незнайомий ринок та культуру за рахунок створення спілок з місцевими підприємствами;

отримання цінних навичок та компетенцій, сконцентрованих у певних географічних регіонах (наприклад, розробка програмного забезпечення

сконцентрована в США, моделювання модного одягу – в Італії, ефективна організація виробництва – у Японії)].

Для того щоб підприємство могло стати сильним у майбутньому на ринку, воно також повинне мати партнерів:

співпраця відкриває нові можливості для входження в нові сфери бізнесу; союзи дозволяють отримати доступ до новітніх технологій, досвіду та знань, які було б складно набути самотійно;

співпраця відкриває нові перспективи завдяки об'єднанню ресурсів та можливостей учасних підприємств.

Промислові підприємства, як правило, створюють спілки з постачальниками матеріалів та комплектуючих, щоб ефективніше керувати постачанням та прискорити просування нових продуктів на ринок. Об'єднавши зусилля з виробництва комплектуючих або збирання, підприємства отримують можливість скоротити витрати виробництва до рівня, недосяжного при обсягах виробництва на кожному окремому підприємстві, Volvo, Renault і Peugeot створили союз для спільного виробництва двигунів для вантажівок саме тому, що жодне з підприємств не потребувало такої кількості двигунів, щоб випускати їх самим. Партнери з виробництва набувають додаткового досвіду у покращенні контролю якості та виконанні окремих виробничих операцій. Часто партнерства створюються для спільної експлуатації дилерської мережі або виробництва супутніх товарів, що зміцнює зв'язки підприємств-учасників із покупцями та сприяє скороченню витрат у каналах поширення [492].

Партнерство не тільки компенсує слабкі сторони підприємств та дає їй нові конкурентні переваги, а й посилює спільний конкурентний тиск партнерів на їхніх спільних суперників при ослабленні конкуренції між собою. Потенційних конкурентів можна нейтралізувати, перетворивши на партнерів.

Партнерські відносини між окремими підприємствами впливають на характер конкуренції у галузі. Багато підприємств-початківців, бажаючи зберегти свою незалежність, воліють об'єднатися з більшим підприємством, сподіваються, що співпраця з іншими підприємствами зміцнить організаційні

можливості, створить нові конкурентно значущі ресурси і дозволить конкурувати більш ефективно. Галузеві лідери зацікавлені у створенні партнерства, оскільки розраховують за їх допомогою здобути гору над найближчими конкурентами та знайти нові привабливі ринкові можливості.

Стратегія партнерства займає особливе місце в контексті її ключового значення для формування стійких конкурентних переваг. Часовий фактор дозволяє розподілити партнерства в технологічній сфері та виділити венчурні підприємства (ризикові підприємства, спеціалізацією яких є фінансування потенційно над прибуткових проектів із високою ризикованістю), бізнес-інкубатори (одна з найпрогресивніших форм організації інноваційної діяльності, яка надає різноманітні послуги стосовно проектів на стадіях їх створення та становлення), технологічні парки, інноваційні кластери (об'єднання підприємств різного профілю на довгостроковій основі). У табл. 4.3 виділено чотири основні типи партнерів та відповідні їм особливості партнерських зв'язків. Обрання тих чи інших варіантів відповідає певній організаційній стратегії, найбільш актуальними серед яких є [391; 392; 393]:

Для Поля 1 (Державний протекціонізм) характерним є створення умов на державному рівні для захисту національного ринку чи його окремої частини для підприємства чи галузі.

Поля 2 (Об'єднання) включають угоду підприємства з іншими виробниками в даній ніші для створення конкурентних переваг на ринку.

Для Поля 2 + Поля 6 (Приєднання) характерним є об'єднання головного підприємства з технологічно спорідненими підприємствами, що можуть доповнювати один одного.

Для Поля 2 + Поля 6 + Поля 10 (Альянс) характерна угода про взаємодію між конкуруючими підприємствами в ринковій, технологічній та фінансовій сферах.

Поля 1 + Поля 2 + Поля 5 + Поля 6 (Ліга державних постачальників) описують розміщення державних замовлень серед підприємств певної галузі з умовою виключення конкуренції при виконанні державних замовлень.

Поля 1-3 + Поля 5-7 + Поля 9-11 (Політико-технологічні стратегії) охоплюють проведення єдиної технічної політики на рівні держави на різних стадіях промислового циклу, фінансування науково-дослідних робіт та захист національного ринку.

Для Полів 1 + Поля 8 + Поля 9 + Поля 16 (Політико-профспілкові стратегії) характерним є укладання підприємством угод з профспілками та державою для підтримки виробничих програм з соціальною спрямованістю.

Таблиця 4.3

Можливі варіанти організації партнерських взаємовідносин підприємства для реалізації інноваційного потенціалу

Відносини з...	Пріоритетні відносини з приводу...				
	Корпоративної стратегії	Технологічної стратегії	Виробничої стратегії	Маркетингової Стратегії	Соціальної стратегії
Державою	Поле 1	Поле 5	Поле 9	Поле 4	Поле 13
Одним або кількома конкурентами	Поле 2	Поле 6	Поле 10	Поле 5	Поле 14
Одним або кількома клієнтами та/або постачальниками	Поле 3	Поле 7	Поле 11	Поле 10	Поле 15
Однією або кількома зацікавленими групами, які здійснюють тиск на підприємство	Поле 4	Поле 8	Поле 12	Поле 2	Поле 16

Підприємство може встановлювати відносини з різними партнерами за межами конкурентної системи, створюючи «ніші безпеки» і знаходячи захист від конкурентів, що дозволяє йому безпечно вступати у конкурентну боротьбу на інших ринках.

Стратегічне партнерство має особливе значення в галузях, де технології швидко розвиваються у багатьох напрямках одночасно, впливаючи одна на одну навіть за межами конкретної галузі. У таких випадках співпраця між підприємствами дозволяє їм зберігати технологічне лідерство і поліпшувати продукти та дистрибуційні канали [391; 392; 393].

Для вивчення організаційної складової стратегій підприємств галузі було розроблено науково-методичний підхід, що дозволяє забезпечити реалізацію системи стратегій шляхом визначення найбільш підходящих організаційних форм, способів та стратегій – «організаційних форм-шаблонів» для розвитку підприємства та зміцнення його стратегічної позиції. В результаті аналізу були визначені основні стратегії міжорганізаційних відносин – консолідація та кооперація, а також відповідні організаційні форми і заходи.

Розроблений науково-методичний підхід спрямований на формування організаційного забезпечення для втілення стратегій підприємства в умовах міжнародної інтеграції та співпраці. Основний акцент робиться на розвитку партнерських відносин, обміні інноваціями та впровадженні управлінських технологій з метою забезпечення ефективної комунікації в зовнішньому середовищі, врахування інтересів усіх ключових груп та створення умов для інноваційного розвитку через програми розвитку персоналу з використанням різноманітних управлінських технологій і інструментів.

Основні положення науково-методичного підходу до формування організаційного забезпечення реалізації системи стратегій підприємства полягають у такому:

виявленні глобальних економічних, соціальних, технологічних та політичних тенденцій, які характеризують перспективи та потенційні можливості для входження в глобальний ланцюг доданої вартості;

комплексному аналізу організаційних способів та форм-шаблонів ведення бізнесу, що включає вивчення різних підходів та методик управління підприємствами у контексті міжнародної інтеграції та кооперації дозволяє ідентифікувати найбільш ефективні з них для застосування у стратегічному плануванні та організаційному забезпеченні підприємства;

виявленні умов інформаційної координації та синхронізації попиту і пропозиції, що передбачає аналіз ринкових умов, споживчих тенденцій, факторів, що впливають на попит і пропозицію, що допомагає зрозуміти, коли

та які зміни вносити в стратегію підприємства, щоб завчасно відповідати на потреби ринку та забезпечувати ефективність оперативної діяльності;

забезпеченні ефективної комунікації між підприємствами-партнерами на міжнародних ринках, що базуються на розроблених механізмах координації, обміну інформацією та вирішення спільних проблем з партнерами;

розробці і реалізації стратегій глобальних ланцюгів доданої вартості та поставок для досягнення конкурентних переваг на міжнародних ринках, що передбачають глибоку аналітику ринку, визначення потреб споживачів, розробку ефективних каналів збуту та постачання, а також управління якістю та ризиками;

розвитку внутрішньої єдності та співпраці для ефективної реалізації стратегій в контексті міжнародних ринків, що базується на єдиному баченні та спільних цілях, які підтримуються усіма рівнями управління.

Наведений науково-методичний підхід дозволяє розробити практичні рекомендації та використовувати світовий досвід для реалізації стратегій глобальних ланцюгів доданої вартості та поставок у діяльності вітчизняних підприємств. У дисертації зазначено, що вимогами до сучасних організаційних форм ведення бізнесу є адаптивність до ринкових змін, мобільність бізнесу, можливість швидкої переорієнтації на нові продукти та ринки, ведення бізнесу, заснованого на партнерстві та соціальній відповідальності, використання інформаційних технологій. Стратегії організації взаємовідносин підприємства базуються не тільки на конкурентному механізмі, а ще мають як підґрунтя механізми встановлення неринкових відносин із партнерами із зовнішнього середовища. Кількість можливих варіантів партнерських взаємовідносин не має кінцевого виразу, враховуючи, що підприємство може встановлювати відносини з різними партнерами за межами конкурентної системи.

Проведений аналіз організаційної складової системи стратегій підприємств галузі дозволяє визначити найбільш придатні організаційні форми-шаблони для розвитку підприємства, захисту, закріплення та розширення його стратегічної позиції. Пріоритетними стратегіями міжорганізаційних відносин є консолідація та кооперація.

Консолідація передбачає об'єднання ресурсів, компетенцій та зусиль різних підприємств з метою досягнення спільних цілей та співпраці на ринку. Це може здійснюватися шляхом фізичного об'єднання підприємств, створення консорціумів, альянсів, спільних підприємств тощо. Консолідація дозволяє отримати масштабні економічні переваги, спільно розробляти нові продукти та технології, поділитися ризиками та забезпечити сталість бізнесу.

Кооперація, з свого боку, передбачає встановлення партнерських відносин між підприємствами з метою спільного розвитку і просування на ринку. Це може включати спільні дослідження та розробки, обмін технологіями, спільне маркетингове планування та реалізацію, розподіл ролей та відповідальності між підприємствами. Кооперація дозволяє залучити нові знання та ресурси, підвищити конкурентоспроможність і посилити позицію на ринку.

Вибір конкретних організаційних форм та заходів для реалізації консолідації та кооперації залежить від специфіки галузі, потреб ринку, розділених цілей підприємств та ступеню їх взаємозалежності. Важливо провести детальний аналіз економічної ефективності, соціальної прийнятності та ризиків, пов'язаних з обраною стратегією та організаційною формою, що дозволить підприємствам прийняти обґрунтовані рішення та забезпечити успішну і стійку стратегічну позицію.

Запропоноване методичне забезпечення використання світового досвіду з розробки та реалізації стратегій глобального ланцюга доданої вартості є корисним для аналізу організаційної складової системи стратегій підприємств обраних галузей економіки. Шляхом виділення організаційних форм-шаблонів, способів та стратегій можна вивчити найбільш ефективні інститути міжорганізаційних відносин в контексті підприємств машинобудівної та хімічної галузей. Вивчення організаційних форм, способів та стратегій дозволяє визначити оптимальні шляхи розвитку підприємства, захистити його інтереси, закріпити та розширити його стратегічну позицію на ринку.

Дослідження і використання організаційних форм-шаблонів дає можливість підприємствам вдосконалювати свою стратегічну позицію і

реагувати на зміни в галузі більш оперативно і ефективно. Аналіз інститутів міжорганізаційних відносин допомагає підприємствам забезпечити взаємодію з іншими учасниками галузі, що сприяє зростанню їхньої конкурентоспроможності та успіху на ринку.

Такий підхід до дослідження організаційної складової системи стратегій має потенціал вплинути на розвиток інновацій в галузі та сприяти ефективному використанню ресурсів підприємствами. Він може стати корисним інструментом для менеджерів і дослідників, які прагнуть покращити стратегічне управління та розвиток підприємств у своїй галузі.

Не дивлячись на різний рівень розвитку підприємств 1, 2 та 3 ешелонів, їм властиві схожі особливості функціонування, які полягають у:

активних інтеграційних процесах (через злиття, поглинання, приєднання) з метою розширення виробничих потужностей, максимального наближення до потенційних споживачів, та зниження витрат на виробництво та збут продукції;

активній політиці просування, яка полягає у створенні торговельних будинків, філій та дочірніх підприємств, укладанні договорів із дистриб'юторами із подальшим наданням їм консультацій та роз'яснень;

широко розвиненому виробничому партнерстві, яке реалізується у формі аутсорсингу компонентів, спільних підприємств або спеціальних замовлень (такі замовлення передбачають виготовлення партії підшипників для певного виробника, який поставить на них свій фірмовий знак);

застосуванні методів недобросовісної конкуренції, агресивної ринкової поведінки (при чому не дивлячись на неединичні судові справи та значні штрафи, європейські та японські підприємства продовжують боротьбу у зговорах та картелях).

Слабий бік стратегій співпраці та спілок – можлива тривала залежність підприємства від чужих навичок та можливостей. Щоб залишатися лідером ринку та успішно конкурувати, підприємство має розвивати свої власні можливості та навички там, де це життєво необхідно. Більше того, багато союзів обмежені можливості розвитку, оскільки учасники оберігають

конфіденційну інформацію про свої найбільш цінні навички та досвід; у таких ситуаціях краще зробити поглинання чи злиття з підприємством, яка володіє необхідними ресурсами.

Злиття та поглинання часто є оптимальним стратегічним рішенням особливо в тих ситуаціях, коли союзи та партнерства не дозволяють підприємству отримати бажані ресурси та можливості. Відносини власності надійніші, ніж відносини партнерства, тому злиття та поглинання дають можливість досягти високого ступеня інтеграції підприємств, що об'єднуються.

Злиття з іншим підприємством, зокрема конкурентом, або її поглинання може значно зміцнити ринкову позицію підприємства та відкрити нові можливості досягнення конкурентних переваг. Об'єднавшись, підприємства зміцнюють технологічну перевагу, розширюють та вдосконалюють конкурентні можливості, розширюють асортимент товарів та послуг, у тому числі за рахунок створення нових, освоюють нові регіони, зміцнюють фінансове становище, що дозволяє інвестувати додаткові кошти у НДДКР, розширюють виробничі потужності, освоюють нові регіони. Понад те, об'єднання діяльності часто призводить до значного зниження витрат, отже колишнє підприємство із високим рівнем витрат стає конкурентоспроможною із середнім чи низьким рівнем витрат.

Злиття та поглинання зазвичай викликані двома причинами:

прагнення досягти лідерства на міжнародних ринках (в цьому випадку злиття та поглинання створюють можливість для входу на нові ринки країн);

прагнення зайняти вигідну позицію в майбутньому на ринку (злиття та поглинання дозволяють здобути необхідну технологічну компетенцію та досвід).

Бренди Nestle, Kraft (філія Philip Morris), Unilever, Procter & Gamble, а також кілька інших виробників продуктів харчування та товарів широкого споживання постійно здійснюють поглинання, з метою посилити свою присутність на глобальних ринках. DaiTler-Benz та Chrysler об'єдналися у злиття, щоб розширити свій асортимент та позицію на глобальному ринку автомобілів, зміцнюючи свою конкурентоспроможність порівняно із Toyota,

Ford та General Motors. America Online придбала CornpuSene з метою привернення нових споживачів завдяки її широкому спектру послуг. Intel протягом останніх п'яти років здійснила приблизно 300 поглинань, з метою стати провідним постачальником технологічного розширення та зниження залежності від постачальників компонентів мікропроцесорів. Cisco Systems здійснила близько 40 придбань з метою зміцнення своєї позиції як найбільшого постачальника систем для інфраструктури Інтернету [1; 391; 392; 393; 492].

Часом злиття і поглинання не приносять очікуваних результатів через завищені очікування або непередбачувані труднощі, які неможливо повністю передбачити заздалегідь. Об'єднання двох великих підприємств з різними видами діяльності часто стикається з проблемами інтеграції, включаючи опір працівників та конфлікти через розбіжності у стилях управління та корпоративній культурі. Реалізація очікуваного зниження витрат, отримання необхідної інформації та навичок, а також розширення конкурентних можливостей може зайняти більше часу, ніж очіувалося, або навіть не здійснитися взагалі. Багато звучних поглинань не виправдали сподівань, як показують приклади корпорації Ford, яка поглинула Jaguar, Walt Disney Capital, яка поглинула Cities/ABC, і поглинання Вапк банку Banker's Trust.

Стратегічні альянси, тобто співпраця бізнес-суперників, іноді найлютіших, не просто допускається, але навіть заохочується. Вони створюють нові можливості всім учасників. Наприклад, співпраця онлайн-ритейлера Amazon.com та мережі універмагів Kohl's. З деяких пір клієнти Amazon, вирішивши повернути товар, можуть зарахувати його до будь-якого магазину Kohl's. Для Amazon це вирішило проблему нестачі фізичних торгових точок, а Kohl's принесло додатковий трафік покупців: кожному, хто купив, вручається купон на знижку. Приблизно те саме було з відомою маркою товарів для дітей Toys «R» Us: після кількох невдалих років підприємство змогла повернутися в обійму завдяки стратегічному партнерству з інтернет-гіпермаркетом Target.com. Стратегія win-win, коли у виграші опиняються обидві сторони, є неодмінною умовою успішного стратегічного альянсу (табл. 4.4).

Приклади стратегічних альянсів

	Домінуюча мета	Приклади
1.	Для забезпечення збуту у різних регіонах світу	Для глобального розподілу продукції в автомобільній галузі (наприклад, співпраця між General Motors та АвтоВАЗ) або у галузі харчових продуктів (наприклад, співпраця Parmalat з місцевими партнерами в Бразилії, США та Україні)
2.	Для проведення НДДКР	Фармацевтика (Pfizer – Medarex), автомобільна промисловість (Renault – Nissan – АвтоВАЗ)
3.	Складні виробничі процеси апаратного забезпечення в наукових сферах та розподіл ризиків у великих проектах	Космічна промисловість (МКС, орбітальні обсерваторії, марсоходи), сучасна фізика (станції детектування гравітаційних хвиль, адронний колайдер)
4.	Підвищення задоволеності клієнтів галузі	Транспортні підприємства (Star Alliance, SkyTeam та Oneworld). Сфера гостинності (Global Hotel Alliance, Great Hotel Organization)
5.	Спільне регулювання стандартів для нових ринків або нової продукції	Холодний чай (PepsiCo – Lipton, Coca-Cola – Nestle)
6.	Спільне поглинання конкурентів	Поглинання підприємств чорної металургії (Mittal Stee – Arcelor). Поглинання банків (Royal Bank of Scotland – Santander – Fortis)
7.	Збільшення ринкової влади над постачальниками та споживачами в галузі	Послуги лізингу машин таксі для приватних осіб (Uber та різні структури Toyota)

Союз конкуруючих підприємств генерує нові ланцюжки цінностей. Ті ж авіаперевізники конкуренти за визначенням. Але наприкінці 90-х авіапідприємства почали об'єднуватись. Тепер пасажирів можуть вибирати з більшого варіанту стикувальних рейсів, витратити менше часу на пересадки та користуватися єдиними програмами лояльності. Наразі кожне авіапідприємство намагається підкреслити не своє «я сама», а приналежність до одного зі світових альянсів. Це класичний приклад переходу від моделі B2C до B2B2C: взаємодія бізнес-структур підвищує загальну цінність продукту та знижує вартість. Альянси створюють інші ціннісні ланцюжки, наприклад, G2B2C – від влади до бізнесу і далі до споживача. Все це стосується і галузей загалом.

За даними International Data Corporation (IDC) зараз галузеві екосистеми проходять еволюцію від статичного списку партнерів до гнучкого та

масштабованого поєднання постачальників, галузевих консорціумів та мереж обслуговування.

У сфері високих технологій пандемія спонукала колаборацію. Як відзначають дослідники з IDC, все більше підприємств, як дружніх, так і конкуруючих, обмінюється даними, знаннями, додатками, операціями та досвідом. При цьому, за прогнозом IDC, у майбутньому ця тенденція збережеться. Наприклад, вже до кінця нинішнього року доходи підприємств, які діляться даними зі своєю бізнес-екосистемою, будуть на три відсотки вищими, ніж у тих, хто віддає перевагу конфіденційності. А до 2026 року чверть усіх додатків для держструктур та приватних замовників розроблятиметься консорціумами в рамках їхньої бізнес-екосистеми.

Співпраця у сфері високих технологій розвиватиметься в майбутньому. Спільна робота між підприємствами може призвести до зниження дублювання зусиль і сприяти швидшому впровадженню нових рішень та інновацій на ринку.

Також, обмін даними і знаннями між підприємствами може сприяти зростанню загального рівня експертизи і розвитку нових ідей. Відкритий доступ до додатків та операцій може допомогти створювати потужніші інструменти та платформи, з якими будуть працювати багато підприємств одночасно. Однак, разом з перевагами колаборації, існують і потенційні виклики. Наприклад, проблемою може бути безпека даних, оскільки обмін інформацією може ставити під загрозу конфіденційність та інтелектуальну власність. Тому, підприємства потребуватимуть надійних систем захисту і ефективного управління ризиками.

Загалом, колаборація в сфері високих технологій може бути шляхом досягнення нових рівнів інновацій та прогресу. Важливо, щоб підприємства мали належне регулювання та встановили механізми для ефективної співпраці, збереження конфіденційності та захисту інтелектуальної власності.

Мета співробітництва конкурентів залежить серед іншого від швидкості розробки нових продуктів у галузі. Наприклад, стратегічний альянс цілком може бути створений для встановлення таких правил ринку, щоб новим

гравцям було важче зростати. А в ІТ-сфері з її космічними темпами стратегічні альянси можуть формуватися для прискорення досліджень, поділу витрат на НДДКР та створення технологічних стандартів.

Ще один альянс ІТ- підприємств, тепер уже глобальний, сформувався, щоб усувати прогалини у системах безпеки операційних технологій. Operational Technology Cyber Security Alliance (OTCSA) має знизити ризики використання високотехнологічних рішень на промислових підприємствах. А в 2020 році з'явився альянс, який займається безпекою програмного забезпечення з відкритим вихідним кодом. До Open Source Security Foundation увійшли такі гіганти, як Microsoft, Google, IBM.

Деякі коаліції створюються для розвитку нових напрямків та ринків: це штучний інтелект, 5G, 6G, наскрізні цифрові технології, хмарні рішення, квантові обчислення. Інші – обслуговування певних галузей: держсектора, авіаіндустрії, автомобілебудування, ритейлу, транспорту, металургії. Хмарні технології та мережі доставки контенту (CDN), радіоелектроніка та безпека віддалених підключень. В усіх випадках передбачається, що об'єднання компетенцій дасть синергетичний ефект, дозволяючи і до заявлених цілей дістатися швидше, і віддачу отримати, яка перевищує внесок кожного учасника.

Бувають і менш піднесені мотиви, наприклад, союз проти спільного бізнес-противника. Група підприємств, серед яких – Linux Foundation, Google і Western Digital, намагається на спис Intel випустити чіпи з відкритими специфікаціями. А Siemens, SAP і BMW об'єдналися для того, щоб видавити з німецького автопрому хмарні технології Amazon і Google. До речі, залежність Європи від хмарних рішень американських підприємств турбує навіть функціонерів Євросоюзу: ЄС має намір вкласти 10 мільярдів євро у створення власної індустрії хмарних обчислень [1; 389; 390; 392; 392; 393; 394; 395; 396; 391; 492].

Ще одним прикладом глобальної взаємодії є вертикальна інтеграція, суть якої полягає у розширенні сфери діяльності підприємства у відповідній галузі. Цей процес може включати розширення діяльності підприємства у напрямку співпраці з постачальниками (зворотний напрям) та/або орієнтацію на кінцевих

споживачів товарів (прямий напрям). Наприклад, підприємство, яке будує новий завод для виробництва компонентів, що раніше придбавалися у постачальників, залишається у відповідній галузі, просто маючи тепер два господарські підрозділи в різних ланках ланцюжка створення вартості. Аналогічно, якщо виробник фарб розглядає інтеграцію «вперед», відкриваючи 100 роздрібних магазинів для продажу своєї продукції кінцевим споживачам, він залишається у бізнесі виробництва фарб, однак розширює свою сферу діяльності на роздрібну торгівлю.

Підприємства мають можливість вибору між двома видами вертикальної інтеграції: повною (та, яка охоплює всі ланки галузевого ланцюга) та частковою (яка присутня у ключових ланках). Вертикальна інтеграція може бути реалізована шляхом створення внутрішніх підрозділів або придбання існуючих підприємств у різних ланках галузевого ланцюга. Основна мета такої інтеграції полягає у посиленні конкурентної позиції. У випадку, якщо вертикальна інтеграція не призводить до суттєвого зниження витрат або отримання додаткової конкурентної переваги, вона не є ефективною з точки зору стратегічного та фінансового планування.

Сучасна бізнес стратегія акцентує на стратегічних спілках та партнерствах, що стали необхідним елементом успіху. Підприємства утворюють альянси для підвищення співпраці та зміцнення своїх конкурентних позицій на глобальному ринку телекомунікацій. Злиття та поглинання є перевагою в ситуаціях, коли партнерства не приводять до отримання необхідних ресурсів. Новими формами є віртуальні партнерства та корпорації, що об'єднують географічно віддалені підприємства для спільних проектів та вирішення ринкових викликів.

Так, організаційне забезпечення реалізації системи стратегій вимагає методичного підходу, який допоможе створити ефективну й гнучку організаційну структуру та процеси для досягнення стратегічних цілей підприємства. Один з можливих методичних підходів – це застосування «організаційних форм-шаблонів». Ці шаблони репрезентують типові варіанти

організаційної структури або процесів, які можуть бути використані для будь-якого підприємства з урахуванням його особливостей і потреб.

Існують певні передумови для використання «організаційних форм-шаблонів». Ці передумови включають такі етапи:

Аналіз поточної організаційної структури та процесів підприємства.

Визначення стратегічних цілей та пріоритетів підприємства.

Виявлення нестач, прогалин або недоліків у поточній організаційній структурі та процесах, які перешкоджають досягненню стратегічних цілей.

Вибір «організаційних форм-шаблонів» або їх комбінацій, які можуть потенційно вирішити ідентифіковані проблеми та відповідати стратегічним цілям підприємства.

Адаптація «організаційних форм-шаблонів» до конкретних особливостей підприємства.

Розроблення детального плану впровадження «організаційних форм-шаблонів».

Впровадження «організаційних форм-шаблонів» та контроль їх ефективності.

Постійне оновлення та вдосконалення «організаційних форм-шаблонів» з урахуванням змін у стратегічних цілях підприємства.

Щодо рекомендації застосування «організаційних форм-шаблонів» можна виділити наступні:

Вивчати та аналізувати різноманітні «організаційні форми-шаблони», для розуміння їх переваг та потенційних обмежень;

Враховувати специфічні особливості підприємства, такі як розмір, сфера діяльності, корпоративна культура, організаційна структура, та інші фактори, при виборі «організаційних форм-шаблонів»;

Залучати ключові зацікавлені сторони підприємства до процесу визначення та адаптації «організаційних форм-шаблонів», щоб забезпечити їх активну підтримку та співпрацю;

Регулярно переглядати та адаптувати «організаційні форми-шаблони» на основі змін в стратегічних цілях підприємства та отриманих результатів впровадження.

Під час війни на території України підприємства можуть вживати різні стратегії, спрямовані на забезпечення неперервності своєї роботи та зменшення ризиків. Серед запропонованих можливостей:

Об'єднання бізнесів у конфедерації або об'єднаннях, щоб вирішувати спільні проблеми та скористатися спільними ресурсами для зменшення впливу воєнних дій.

Підтримка від громадських та промислових об'єднань, які можуть допомагати у забезпеченні інформацією, підтримкою та співпрацею з органами влади.

Зміна бізнес-структур на більш гнучкі, що передбачає менші інвестиції у фізичну інфраструктуру та більший акцент на хмарні технології.

Використання аутсорсингу для делегування функцій у менш напружених регіонах або за кордоном.

Розширення асортименту продукції та послуг для зменшення ризиків у разі зменшення попиту на окремі види продукції.

Створення волонтерських груп для надання допомоги постраждалим чи військовим.

Розпочаток соціальних проектів для сприяння громаді або допомоги постраждалим.

Варто зауважити, що вибір певної стратегії залежить від багатьох обставин, таких як галузь діяльності підприємства, його розмір, регулятивне середовище, цілі та візія підприємства.

4.2. Аналіз світового досвіду з розробки та реалізації стратегій глобального ланцюга доданої вартості

Глобалізація економіки призводить до зростання конкуренції та швидкої застарілості унікальних продуктів і технологій. Це силовий вплив на підприємства в Україні та у всьому світі, що вимагає адаптації, розвитку та використання нових інформаційних технологій. Комунікаційні технології проникають у всі галузі, створюючи глобальну конкуренцію зі швидкими змінами, де інновації стають важливішими, ніж масові продукти. Ці процеси сприяють народженню нової економіки, заснованої на обміні знаннями та їхньому накопиченні.

У сучасних умовах успішність підприємства залежить від ефективного управління матеріальними ресурсами, комунікацією та співпрацею з клієнтами та партнерами, а також наявності технологій обміну знаннями. Це особливо важливо для великих промислових підприємств, які постійно шукають шляхи для розвитку та оптимізації своєї діяльності залежно від різних критеріїв. Тому керівникам доводиться розробляти ідеї та методики в організації таких підприємств та їх систем управління, що можуть швидко змінювати свою структуру та функціонувати залежно від швидкозмінюваних цілей та ресурсів.

Розвиток управління ланцюгами поставок має об'єктивні причини. У 90-ті роки 20-го ст. стали очевидні три ключові тенденції – подальше зростання, глобалізація ринку та соціальна поінформованість. Ці зміни призвели до перегляду бізнес-стратегій для забезпечення конкурентоспроможності та прибутковості (рис. 4.1).

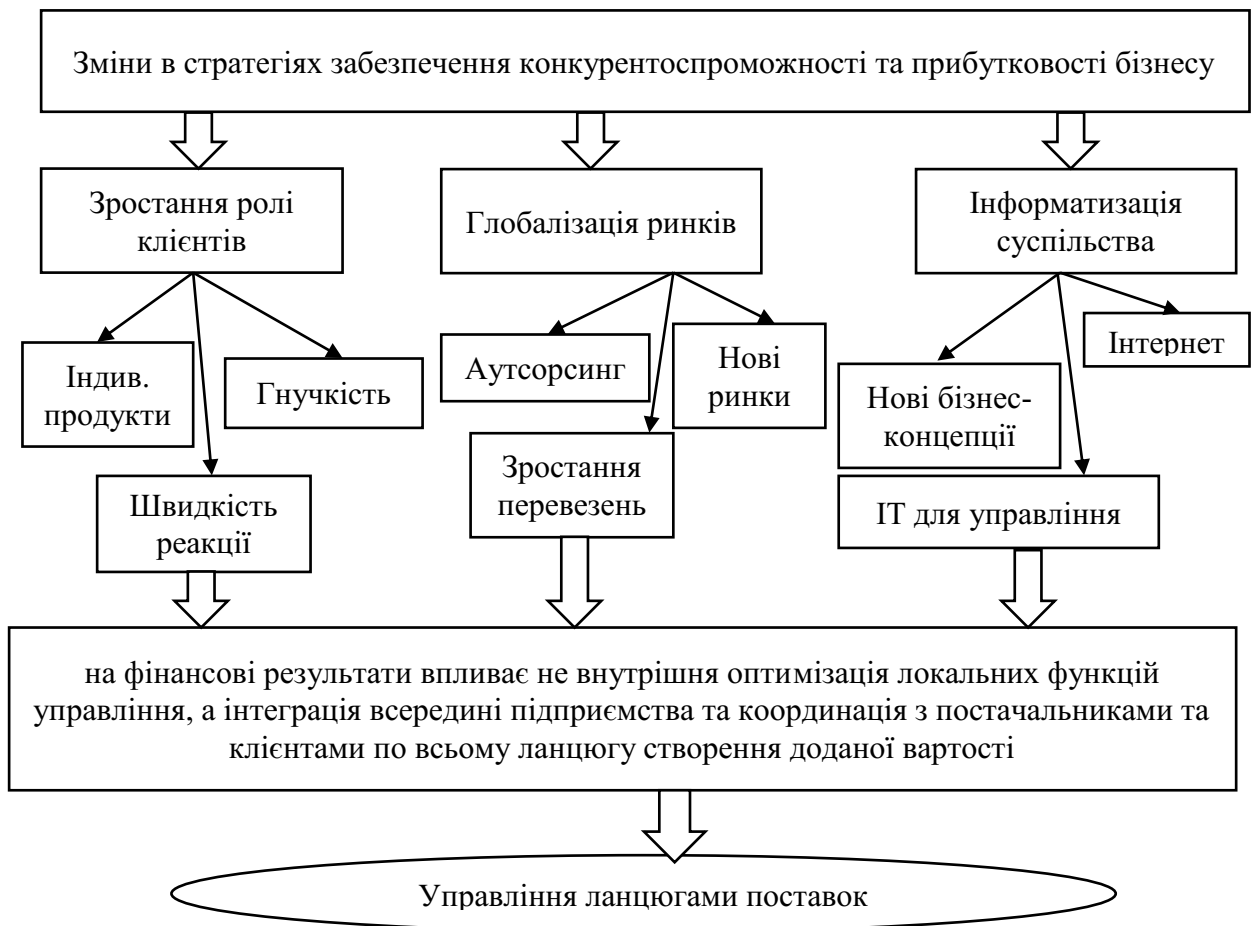


Рис. 4.1. Перегляд бізнес-стратегій для забезпечення конкурентоспроможності та прибутковості

Р. Олівер та М. Вебер вперше використали термін «управління ланцюгами поставок» у своїй статті «Управління ланцюгами поставок: передача трансформації для отримання стратегії» в 1982 році. Їхня ідея полягала в розгляді потоку матеріалів від постачальників сировини до кінцевих споживачів як частини інтегрованої стратегії, яку вони назвали управлінням постачанням. Також до джерел управління ланцюгами поставок варто віднести ранні дослідження, такі як робота Д. Форрестера в 1961 р., аналізуючи динаміку «ефекту хлиста», «Бауерсока» у 1969 р. у сфері співпраці, та Г. Грейвса у 1974 р. щодо запасів, виробництва та розподілу [419].

Багато експертів вважають, що концепція управління ланцюгами поставок почала розвиватися завдяки бажанню зменшити ризики та невизначеність за допомогою методів співробітництва та управління бухгалтерським обліком між декількома підприємствами, які інтенсивно розвивалися в 80-х роках ХХ століття.

Розвиток управління ланцюгами поставок пережив новий етап завдяки впровадженню корпоративних інформаційних систем та Інтернет-технологій. Це значно підвищило ефективність координації у ланцюгу поставок. Інформаційні технології стали не лише засобом для покращення ланцюгів поставок, а й потужним інструментом для розробки нових управлінських концепцій. Завдяки ним стало можливим реалізувати одну з ключових ідей управління ланцюгами поставок - інформаційну координацію та синхронізацію попиту та пропозиції.

Узагальнюючи, концепція глобальних ланцюгів доданої вартості ґрунтується на спільній узгодженості діяльності підприємств із різних країн, при якій кожен етап виробництва додає свій внесок у кінцевий продукт. Це сприяє утворенню міжнародних виробничих ланцюгів. Сьогодні підприємства та країни все більше акцентують увагу на управлінні процесами та функціями бізнесу, а не прямому виготовленню конкретних товарів чи послуг. Зростання частки глобальних товарів та послуг свідчить про загальний характер цього явища. Внаслідок цього збільшилася конкуренція між країнами за місце та роль у глобальних ланцюгах доданої вартості.

Глобальні корпорації є економічними суб'єктами, які відповідають за створення, контроль та координацію діяльності у глобальному ланцюжку вартості. Цей ланцюжок зазвичай об'єднує виробничі мережі, системи дистрибуції та центри досліджень і розробок. Без наявності сучасних інформаційних технологій, таке управління великими ланцюжками було б неможливим.

Виробничі ланцюги, що формуються виробниками, зазвичай ведуться у наукоємних та капіталоємних секторах, таких як електроніка, автомобільна

промисловість та фармацевтика. У цих ланцюгах виробники фінансують дослідження та розробку, керують інноваціями та контролюють виробничий процес, де створюється або вимагається висока кваліфікація працівників. З іншого боку, глобальні ланцюги, що формуються посередниками, фокусуються на створенні додаткової вартості через маркетинг, а виробництво віддається на аутсорсинг, особливо в легкій промисловості. Ланцюжки створення вартості найбільшої еволюції зазнали в галузях логістики, електроніки та хімічної промисловості [404, 405]. Цьому сприяли процеси вільного обміну товарів та послуг у країнах, які перебувають у стані розвитку, укладення угод про вільну торгівлю між різними країнами та регіонами, а також прогресу в галузі інформаційно-комунікаційних технологій.

Традиційна статистика не може повністю відобразити поточну позицію країни у світовій торгівлі, оскільки вона не враховує складності співвідношення вартості окремих продуктів та ланцюгів доданої вартості, що може призвести до подвоєння вартості. Однак ланцюги доданої вартості можуть допомогти в оцінці внеску країни у виробництво та торгівлю через комплексний аналіз та спостереження за рухом країни у системі торгових балансів [406, 407, 408].

Участь країни в глобальних ланцюгах створення доданої вартості ґрунтується на імпорті товарів для створення кінцевого продукту та експорті компонентів або сировини. Зазвичай сировина має найнижчу вартість. Виходячи з досвіду, можна зазначити, що країни, які беруть участь у світових ланцюгах створення доданої вартості, зокрема виробничих ланцюгах транснаціональних корпорацій, відчують прискорення у економічному розвитку. Отже, для вітчизняних підприємств важливо активно приєднатися до глобальних ланцюгів створення доданої вартості [406, 407, 408, 409].

В Північній Америці, Європі та Східній Азії спостерігається найбільша активність у сфері ланцюгів постачання, де створюється додана вартість. Це пов'язано з великими витратами на транспортування, високою якістю інфраструктури та існуючими торговими угодами в цих регіонах. Глобальні

ланцюги постачання глибоко пов'язані з корпоративними інвестиційними рішеннями, але в основному участь у них беруть малі та середні підприємства [406, 407, 408, 409, 410].

Українським підприємствам потрібно спростити митні та пограничні процедури, а також покращити логістику, щоб вони могли конкурувати у глобальних ланцюгах доданої вартості. Це дозволить їм здобути доступ до світових ринків, покращити технології та навички працівників і залучити іноземні інвестиції. Державна підтримка у формі створення промислових кластерів, укладання угод зі зонами вільної торгівлі та підтримки науково-технічних галузей також сприятиме інтеграції українських підприємств у глобальні ланцюги доданої вартості [406, 407, 408].

Ланцюг доданої вартості описує послідовні операції та рух товару від постачальника до споживача, під час якого на кожному етапі відбувається збільшення вартості товару. Кожен етап може належати різним підприємствам і не обов'язково бути частиною однієї організації. У цій моделі етапи ланцюга співпрацюють, а не конкурують, для досягнення загальної мети [406, 407, 408].

Отже, можна узагальнити, що основними рисами ланцюга поставок є глобальне охоплення, створення додаткової вартості на кожному етапі виробництва товарів або послуг і інтеграція всіх учасників для задоволення кінцевого споживача. Важливо зазначити, що глобальне охоплення передбачає наявність учасників у різних країнах, де вони співпрацюють для ефективного пересування товарів і послуг.

Створення додаткової вартості на кожному етапі виробництва має на меті підвищення якості та конкурентоспроможності продукції через оптимізацію процесів, використання новітніх технологій та поліпшення дизайну. Інтеграція учасників ланцюга поставок охоплює співпрацю та координацію, включаючи обмін даними та спільне ухвалення рішень для підвищення ефективності та досягнення спільних цілей.

Фокус на спільному результаті - задоволення кінцевого споживача - є ключовим аспектом, що передбачає, що кожен етап ланцюга поставок має спрямовуватися на гарантування високої якості продукту або послуги, яка відповідає потребам кінцевого споживача.

Отже, глобальність, створення доданої вартості, інтеграція та орієнтація на спільний результат - основні риси ланцюга поставок, які можуть сприяти успіху підприємств на конкурентному ринку.

Важливо відзначити, що відмінність між логістикою та управлінням ланцюгами поставок полягає в тому, що логістика зазвичай стосується діяльності в одній організації, тоді як ланцюги поставок охоплюють мережу підприємств, які спільно координують свої дії для постачання продукції на ринок. Крім того, традиційна логістика акцентує на закупівлі, розподілі, технічному обслуговуванні і управлінні запасами. Управління ланцюгами поставок (SCM) враховує всі ці аспекти, а також включає маркетинг, розробку нових продуктів, фінанси і обслуговування клієнтів.

Послуги є невід'ємною частиною глобальних виробничих та збутових ланцюгів, які постійно змінюються. Вони грають важливу роль у трансформації міжнародних торговельних та інвестиційних структур, утворюючи передумови для розвитку виробничих ланцюгів у секторі товарів та створюючи їх автономні версії. Поступ у сфері телекомунікацій та інформаційної технології дозволяє створювати глобальні виробничі та збутові ланцюги у секторі товарів, розбиваючи виробництво на географічно розділені, але взаємозв'язані одиниці. Ресурси у сфері послуг надають «зв'язок» в кожній точці виробничого ланцюга, без якого його функціонування (наприклад, транспорт, телекомунікації, логістика, розподіл, маркетинг, дизайн, НДДКР) було б неможливим [492].

Як типовий приклад інтегрованого світу і торгівлі складовими можна привести виробництво високошвидкісного телекомунікаційного чіпа TSM9055 підприємства Texas Instruments, який дозволяє отримувати істотну додану вартість від послуг в ланцюжку створення вартості в міру того, як вона

проходить наступні етапи [405; 406]: експерти з ІТ розробляють стратегії покращення якості цифрового телефонного обладнання для Ericsson з Швеції. Дизайнери створюють схеми мікросхем у Франції, а дочірнє підприємство виробляє прототипи в Японії.

Виробництво розміщене на різних місцях по всьому світу, інженери вирішують проблеми дистанційно по всьому світу з Тайваню. Підприємства упаковують готові мікросхеми в Південно-Східній Азії. Чіпи, що вбудовані в телефонні комутатори Ericsson, виготовляються в США, Мексиці та Австралії. Транспорт і страхування забезпечують постачання чіпів на світові ринки, де вони розподіляються продавцям.

Вищезазначений виробничо-збутовий ланцюг являє собою цікаву ілюстрацію відсутності географічних кордонів у виробництві дрібно-масштабної, але з високою доданою вартістю продукції, в якій послуги відіграють вирішальну роль. Послуги з проектування, інформаційних технологій, інжинірингу, НДДКР, телекомунікацій та транспорту / страхування надаються підприємствам і експертами, розташованими в різних країнах, «забезпечуючи» можливість реалізації кінцевих мікросхем за рахунок доповнення та розширення фактичних етапів виробництва. Традиційний виробничо-збутовий ланцюг товарів починається і закінчується виключно з сервісних видів діяльності. Мало відомо, однак, що введення послуг забезпечує близько 30% вартості готового автомобіля. У виробництві типових американських автомобілів використовуються наступні види діяльності та компоненти [492]:

1. НІОКР за передовими технологіями (Японія - 17,5%)
2. Дизайн (3% (оцінка))
- 3.Збірка (Корея - 30%)
- 4.Збірка (США - 37%)
5. Реклама і маркетинг (Сполучене Королівство - 2,5%)
6. Обробка даних (Ірландія і Барбадос - 2%)
7. Транспорт і страхування (4% (оцінка))

Популярний iPod є яскравим прикладом продукту, випуск якого залежить від щільної мережі взаємопов'язаних завдань товарів і послуг в ланцюжку створення вартості. У той час як компоненти iPod збираються в Китаї, японське підприємство Toshiba поставляє жорсткий диск, американське підприємство Broadcom (з обладнанням на Тайвані) виробляє чіп відео / мультимедійного процесора, а інші постачальники в Східній Азії виробляють дисплейний екран, допоміжні послуги в глобальних виробничо-збутових ланцюжках - це ті послуги, які розвиваються найшвидшими темпами в світовій торгівлі послугами. Йдеться про категорії «інших комерційних послуг», частка яких в загальному обсязі торгівлі послугами за 15 років з 1995 по 2015 рік зросла з 40% до 59%. Ці «інші комерційні послуги» сприяють створенню виробничо-збутових ланцюжків як в секторі товарів, так і в секторі послуг і включають в себе цілий ряд ключових допоміжних послуг, таких, як зв'язок, страхування, фінанси, комп'ютерні та інформаційні послуги та інші ділові послуги. Фактично послуги ділових кіл і ІКТ є найбільш швидкозростаючим компонентом світової торгівлі за останні роки [492].

Нездатність врахувати проміжні етапи створення доданої вартості в кінцевій продукції призводить до спотворення картини світової торгівлі. Як показано на діаграмі нижче, за традиційним показником вартості кінцевого продукту, торговий баланс США в iPhone показує дефіцит в 1,9 млрд доларів США з Китаєм в 2009 році. Але якщо врахувати компоненти доданої вартості, то все, крім 73,5 мільйонів доларів торгового балансу в iPhone, представлені іншими країнами в ланцюжку створення вартості, а саме Японією, Німеччиною, Кореєю та іншими. На частку Китаю припадає менше 4% останнього торгового дефіциту США за вартістю доданої вартості. Наприклад, частка імпортованих впроваджуються ресурсів в загальному обсязі впроваджуються ресурсів в секторах виробництва товарів в Сполучених Штатах різко зросла з приблизно 6% в 1970 році до більш ніж 20% в 2005 році (матриці витрат і випуску ОЕСР) [492].

Технологічні підприємства займають аналогічні високі позиції в рейтингах найдорожчих брендів, а також у рейтингу найбільш «шановних» підприємств за версією Fortune і, нарешті, у рейтингах найдорожчих підприємств світу (за показником ринкової капіталізації) (табл. 4.5).

Таблиця 4.5

Рейтинг провідних глобальних брендів за показником їхньої вартості (2021–2022 рр.) [423].

Позиція		Назва	Країна	Галузь	Вартість бренду, млрд долл.	
2021р.	2022р.				2021р.	2022р.
1	1	Apple	США	ІТ	408,25	482,2
4	2	Microsoft	США	ІТ	210,2	278,2
2	3	Amazon	США	Рітейл	249,2	274,8
3	4	Google	США	ІТ	196,8	251,7
5	5	Samsung Group	Южная Корея	Електроніка	74,6	\$87,7
7	6	Toyota	Японія	Автомобільна промисловість	54,1	59,7
6	7	Coca-Cola	США	Харчова продукція	57,48	57,5
8	8	Mercedes-Benz	Німеччина	Автомобільна промисловість	50,86	56,1
10	9	Disney	США	Мультимедіа та розваги	44,18	50,3
11	10	Nike	США	Виробник спортивних товарів	42,53	50,2

Вже до середини 2020 року ринкова капіталізація «Великої п'ятірки технологічних гігантів» США (Amazon, Apple, Microsoft, Facebook та Google) перевищила капіталізацію ринку акцій усієї Європи (9,1 трлн дол.) [402], хоча ще 2007 р. Підприємства США за цим показником поступалися Європі в чотири рази. Примітно, що «Велика п'ятірка» демонструє впевнене зростання капіталізації навіть за умов нинішньої глобальної кризи, і ці підприємства домінують також на всіх зарубіжних ринках, не залишаючи можливостей для виживання локальним, не менш впливовим гравцям. Таке домінування призвело до того, що регулятори ЄС планують обмежити потужність глобальних ланцюжків створення вартості (ГЛСВ), виходячи з критерію

кількості користувачів та частки на ринку (за доходом). Крім зазначених підприємств США, обмеження торкнуться також найбільших технологічних підприємств Китаю – Alibaba, Baidu і Tencent [1; 406, 407, 408; 492]. За оцінками, у 2021 році обсяг світового ринку високих технологій становив 5 трлн дол. з домінуючою часткою США у розмірі 33%, а також країн АТР у розмірі 32% [492].

У міру того як популярність співпраці в ланцюгах поставок зростає в геометричній прогресії, з'являються нові та інноваційні способи зробити кожен її аспект ефективнішим. Хмарне програмне забезпечення для управління якістю відіграє тут важливу роль, оскільки воно може об'єднати постачальників, продавців, складів і навіть підприємства зі спільними бізнес-інтересами під одним цифровим дахом.

Співпраця як у горизонтальному, так і у вертикальному ланцюжку постачання може принести вашому бізнесу значні переваги, багато з яких додатково покращуються завдяки використанню наскрізної спільної цифрової платформи для керування зусиллями з пошуку та ланцюга постачання.

Одноразове партнерство має свій час і місце в будь-якій операції: однак саме довгострокова співпраця найбільше впливає на результати.

Постачання безпечних високоякісних продуктів є ключовим фактором задоволення споживачів, а тому це те, до чого прагне кожен бренд і роздрібний продавець. Співпраця з партнером по ланцюжку постачання дає додаткову перспективу щодо проблем, з якими стикається якість і безпека продукції у вашій галузі, будь то проблеми з сировиною, нові правила управління хімічними речовинами тощо.

Крім того, спільна робота з вашими колегами для подолання цих проблем дає результати швидше та ефективніше, ніж кожна сторона намагається зробити це поодиночі. Співпраця в рамках спільної цифрової платформи, яка збирає, консолідує та аналізує дані про якість і відповідність із кожної точки виробничого процесу, дає повний огляд операцій із закупівлі, у яких підприємство бере участь. З боку можна відслідковувати проблеми з якістю та

безпекою до їх джерела та вирішувати їх основні випадки за допомогою високоточних втручань і коригувальних дій.

Етичне та екологічне постачання стає все більш пріоритетним як для споживачів, так і для підприємств. Але незалежно від того, наскільки підприємство захоплене покращенням стану прав людини та екологічної стійкості у своїй галузі, одне підприємство може зробити дуже багато. Дійсно, загально визнано, що співпраця багатьох зацікавлених сторін має першочергове значення для здійснення значущих і тривалих змін у глобальних ланцюжках поставок. Співпраця з партнером у ланцюзі постачання дає змогу працювати разом над більшою прозорістю ланцюга постачання, просувати вищі етичні та екологічні стандарти та краще впливати на частини ланцюга постачання, які стійкі до позитивних змін.

Більше того, коли підприємства та співробітники ланцюга постачання можуть об'єднати зусилля в рамках єдиної цифрової платформи, можна швидко й ефективно обмінюватися даними щодо дотримання етичних норм, координувати графіки перевірок і, якщо підприємства використовують сумісні протоколи дотримання етичних норм, навіть покладатися на дані один одного. висновки, щоб уникнути дублювання аудиту та зменшити втому аудиторів у ваших постачальників.

З професійним програмним забезпеченням для контролю якості та відповідності набагато простіше забезпечити спілкування в режимі реального часу та взаємну прозорість із довгостроковими постачальниками, а також оптимізувати та автоматизувати рутинні процедури, заощаджуючи цінний час усіх сторін. Наприклад, цифрова платформа контролю якості може дозволити автоматизувати призначення інспекцій контролю якості на основі графіків усіх сторін, а також наявності інспекторів, спеціалізації та вимог до тестування, щоб перевірки якості проводилися найкраще підходящими інспекторами, які направляються в найкращий час і озброївшись докладними вказівками, яких слід дотримуватися.

Традиційний ланцюжок цінностей Walmart представлено на рис. 4.2.

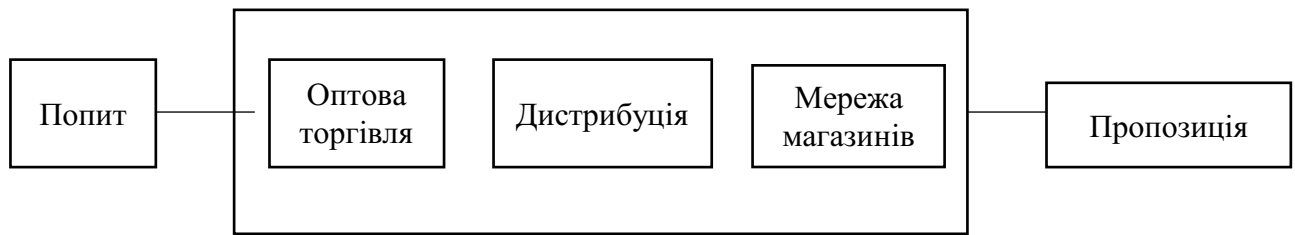


Рис. 4.2. Традиційний ланцюжок цінностей Walmart [420]

Традиційний ланцюжок цінностей Walmart базується на п'яти основних принципах:

Клієнтоцентризм: Walmart завжди віддає перевагу потребам своїх клієнтів. Все, що робить підприємство, спрямовано на досягнення найкращого досвіду покупця та задоволення їхніх потреб.

Інновації: Walmart прагне постійно впроваджувати нові технології та підходи, щоб зміцнити свої позиції на ринку та вдосконалити свої послуги. Підприємство стрімко розвивається в електронній комерції, розвиває програми лояльності та застосовує інші інноваційні рішення.

Ціна: Walmart покладає особливий акцент на конкурентні ціни для своїх клієнтів. Підприємство має серйозну торговельну політику, яка дозволяє їй пропонувати найнижчі ціни на ринку без жертвування якістю.

Соціальна відповідальність: Walmart розуміє важливість гармонійного співіснування в суспільстві. Підприємство активно підтримує благодійність, сприяє екологічній стійкості та застосовує принципи соціальної відповідальності.

Вдячність до своїх співробітників: Walmart визнає значущість своїх співробітників та прагне створити сприятливу робочу атмосферу. Підприємство надає різноманітні можливості кар'єрного росту, гнучкі графіки роботи та конкурентну заробітну плату. Особлива увага приділяється навчанню та професійному розвитку своїх співробітників. Підприємство інтегрувало оптові закупівлі у велику мережу магазинів. Це дозволило запропонувати клієнтам набагато нижчі ціни на товари.

Традиційний ланцюжок цінностей Amazon ґрунтується на наступних принципах:

Amazon ставить клієнта на перше місце і прагне зробити його досвід покупок незабутнім. Ця цінність проявляється в широкому асортименті товарів і послуг, зручному замовленні та доставці, а також швидкій і якісній обробці замовлень.

Amazon завжди прагне бути на передовій технологій, постійно вдосконалюючи свої сервіси, розвиваючи нові технологічні рішення і створюючи інноваційні продукти. Відкритість до нововведень допомагає Amazon постійно рухатися вперед та відповідати на змінні потреби клієнтів.

Amazon прагне до постійного покращення ефективності своїх операцій активно впроваджуючи автоматизовані системи, оптимізує логістику та процеси розподілу, спрощуючи систему замовлень і доставки. Це дозволяє забезпечувати клієнтів якісними товарами та послугами за доступними цінами.

Amazon активно інвестує в розвиток нових ринків і розширення своєї присутності по всьому світу. Підприємство прагне до стійкого і довгострокового зростання, шукає нові можливості та інвестиції для покращення своїх продуктів і послуг. В Amazon змогли створити іншу інтеграцію в ланцюжку цінностей завдяки технологічним інноваціям (зокрема інтернету), рис. 4.3.

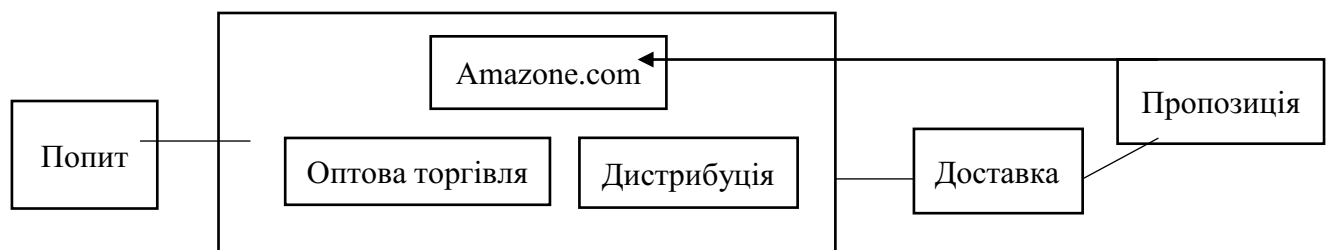


Рис. 4.3. Традиційний ланцюжок цінностей Amazon [421]

Основні цінності, що лежать в основі успіху Amazon допомагають підприємству залишатися одним з провідних гравців в електронній комерції та технологічній індустрії. Amazon інтегрувало оптові центри закупівель та

пакувальні склади з Amazon.com, використовуючи для розповсюдження товарів модульні служби доставки.

Інтеграція оптових центрів закупівель та пакувальних складів з Amazon.com – важливий крок, який дозволив створити чудовий вибір товарів для покупців. Тепер клієнти мають доступ до безлічі продуктів з різних категорій, які можуть бути доставлені безпосередньо до їхніх дверей.

Модульні служби доставки допомагають забезпечити ефективність та швидкість процесу розподілу товарів. Це означає, що покупці отримують свої замовлення швидко та надійно. Крім того, завдяки такій інтеграції, Amazon зміг встановити нижчі ціни, завдяки чому покупці можуть отримати більше за свої гроші. Одним з найбільших вигод для покупців є програма Prime. Ця послуга пропонує безкоштовну одноденну або дводенну доставку для багатьох товарів, включаючи ті, що швидко псуються. Це особливо зручно для людей, які шукають свіжі продукти чи ті, які потрібно одержати якомога швидше.

Завдяки цим інноваціям, Amazon продовжує покращувати своє обслуговування та надавати додаткові переваги своїм клієнтам. Покупці тепер можуть насолоджуватися широким вибором товарів, низькими цінами та зручною доставкою, допомагаючи їм зекономити час та гроші при покупках онлайн.

Walmart роками працювала для того, щоб відповісти на загрозу Amazon. Проблема підприємства була в тому, що інтеграція, побудована на основі магазинів, була в принципі не здатна запропонувати вибір та зручність рівня інтернет-майданчика. Walmart мала показати зовсім новий набір можливостей та інтеграцій. Amazon тим часом продовжував зміцнювати позиції, розширюючи асортимент та зміцнюючи власні бренди. В результаті підприємство вибороло близько 50% ринку електронної комерції, а Walmart – менше 5%.

Іншими словами, найбільш важливими є не технологічні інновації, а ланцюжки цінностей і точка інтеграції, на якій будується стійка диференціація

підприємства. Не приділивши цим чинникам належної уваги, навіть найбільші підприємства можуть відстати від конкурентів [396; 397; 398; 399; 419].

Нині міжнародна спеціалізація Amazon – хмарні ІТ. В основі стратегії підприємства лежить акцент на розширенні каналів сучасної міжнародної торгівлі. Підприємство має власну платформу хмарних обчислень – Amazon Web Service (AWS), що включає комбінацію трьох відомих напрямів надання хмарних послуг (IaaS, PaaS і SaaS), тобто пропонує такі інструменти, як служби доставки контенту, зберігання баз даних та обчислювальні потужності. Спочатку платформу було запущено в 2006 році для управління роздрібними онлайн-продажами Amazon. Поступово AWS стала «першопрохідником» у сфері хмарних обчислень, наслідком чого стало створення аналогічних продуктів від конкуруючих підприємств – Google Cloud у 2008 році та Microsoft Azure у 2010 році.

В даний час AWS оперує з центрами обробки даних, що знаходяться в 190 країнах, та її сервісами користуються приватні, некомерційні організації, а також вузи та державні установи. Такий високий рівень довіри зі сторони споживачів, на наш погляд, обумовлений такими конкурентними перевагами стратегії підприємства [1; 404; 405; 406; 410; 411; 412; 413; 414; 415; 416; 417; 418; 492]:

«першопрохідність» у технології, коли підприємство стало уособленням лідерства у сфері хмарних обчислень;

особливе ставлення до своєї продукції, оскільки спочатку хмарні послуги підприємство почало розробляти тільки для себе;

одержимість споживачами завдяки ефективній комунікації між споживачами та підприємством (клієнт вважається точкою відліку у розвитку підприємства, його довіра є ознакою конкурентоспроможності);

сервіси, які є центральним ядром AWS та корпоративної структури;

наявність гіпермаркету сервісів, які крім хмарних технологій виконують різні завдання (наприклад, зберігання даних);

постійне вдосконалення сервісів у прагненні підприємства зберегти лідерство, і навіть спростити використання хмарних ІТ з допомогою керованих услуг [1; 404; 405; 406; 410; 411; 412; 413; 414; 415; 416; 417; 418; 492].

В умовах пандемії в 2020 році AWS продемонструвала зростання виручки на 30% [420], і карантинні обмеження, пов'язані з поширенням віддаленої роботи та дистанційного навчання, призвели до підвищеного попиту на інфраструктуру підприємства Amazon, але паралельно зростала кількість користувачів онлайн-сервісів підприємства для розважальних цілей та покупок. У результаті в 2019-2020 роках прибуток підприємства зріс з 9,2 до 13,5 млрд дол. (47%), тому що чисті продажі зросли на 28%, а операційні витрати – лише на 23,2% [420]. Значним аспектом стало поширення Amazon власної програми навчання для привернення уваги людей до використання хмарних ІТ. Крім того, було укладено великі «хмарні» контракти з іншими великими гравцями ринку. В даний час діяльність платформи AWS охоплює 80 зон у 25 регіонах світу, і найближчим часом планується розгорнути ще 15 зон у 5 регіонах.

Всесвітньо відоме підприємство Microsoft є транснаціональним лідером у сфері розробки програмного забезпечення і останніми роками розвиває сферу хмарних ІТ на основі платформи Microsoft Azure, яка активно використовується підприємствами, вишами та домогосподарствами. Підприємство Alphabet, більш відоме сервісами Google, розроблена платформа Google Cloud, яка є постачальником ресурсів для розробки додатків в мережі Інтернет. Нарешті, корпорація IBM, відома у світі як провідний виробник та експортер суперкомп'ютерів та серверів, також формує власну хмарну інфраструктуру на базі підприємства Soft Layer, придбаної ще у 2013 році. В даний час весь хмарний потенціал інтегрований в єдиний бренд IBM Cloud. На тлі пандемії підприємство збільшило свої інвестиції в інфраструктуру хмарних обчислень.

Якщо говорити про стратегічні конкурентні переваги, які набувають підприємства, які використовують хмарні ІТ, то майже всі підприємства в умовах пандемії посилюють свій хмарний потенціал. Разом з тим для

підвищення конкурентоспроможності в даній сфері підприємства найбільше враховують наступні фактори:

T2M (Time-to-Market), що означає час від розробки ідеї до її реалізації на ринку (даний показник є надійним заходом оцінки конкурентоспроможності), оскільки, наприклад цифрові стартапи здатні виводити на ринок нові рішення у сфері хмарних ІТ щомісяця;

капітальні витрати: внаслідок кризи багато підприємств спробували зменшити інвестиції у великі проекти. Так, Вейланд М. зазначає [396], що в цьому зв'язку одним з рішень стало інвестування в вже готові хмарні рішення, а також вихід на ринок електронної комерції;

належна відповідність регулювання через посилення контролю з боку держав над сектором ІТ, метою чого, зокрема, є захист користувачів від крадіжки їх персональних даних (у зв'язку з цим слідує положення в ЄС про захист даних (GDPR, 2018 р.).

задоволеності споживачів якістю товарів/послуг, яке, на думку Фертіка М. [398], використовується як ключовий момент багатьма підприємствами, оскільки задоволеність клієнта означає можливість його залучення до купівлі нової продукції.

Google – це підприємство, яке більше за інших покладається на технологічні інновації. І в нього виходить, тому що основний сервіс підприємства (пошук інформації в інтернеті) увійшов до ланцюжка цінностей без будь-яких інтеграцій. З боку пропозиції було безліч веб-сайтів і ще більше окремих веб-сторінок, кількість яких зростала в геометричній прогресії. У той же час, з боку попиту також зростала кількість користувачів Інтернету, які шукали конкретну інформацію [328].

Важливо, що вся пропозиція була легко доступна у вигляді простих посилань, а для доступу до них потрібно було лише ввести google.com. Це означало, що найефективніша пошукова система могла перемогти і саме так і сталося. Google виявився на крок попереду конкурентів завдяки тому, що він

зосередився на розумінні посилань – структури Інтернету – замість простих сторінок, що приваблювало нових і нових споживачів [328].

Володіння попитом надало підприємству владу над пропозицією, яка прийшла на платформу Google на умовах пошукової системи спочатку шляхом оптимізації веб-сторінок, а потім шляхом доставки контенту безпосередньо в Google Answer Box, AMP-сторінки тощо. Усе це сприяло підвищенню попиту. У той же час Google розвивав два критично важливі складові ланцюжка цінностей, інтегровані з пошуком. Насамперед розширювалася інфраструктура – для підтримки такого великого попиту були потрібні величезні інвестиції у сервери, оптоволоконні кабелі тощо. Другою була реклама. Зрештою модель підприємства виглядає так [390] (рис. 4.4):

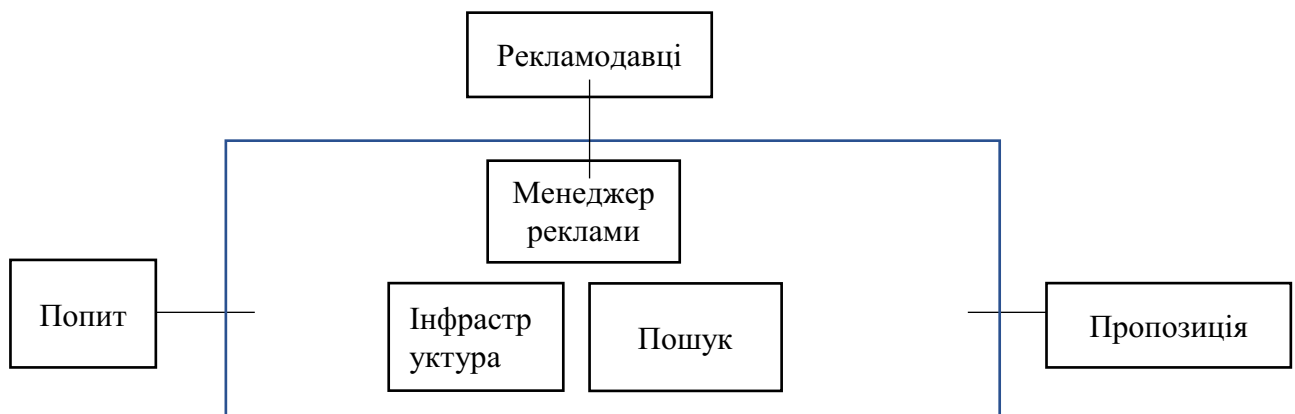


Рис. 4.4. Традиційний ланцюжок цінностей Google [328].

Слід зазначити, що Google чітко оптимізував усі три сторони цієї інтеграції. Користувачі, постачальники та рекламодавці взаємодіють із підприємством за власним бажанням через інфраструктуру, створену спеціально для полегшення такої взаємодії. Налагодження контактів між споживачами та співробітниками Google практично не потрібне. Ця модель виявилася дуже ефективною у сфері пошуку та цифрової реклами [328].

Оптимізація всіх трьох сторін інтеграції - користувачів, постачальників і рекламодавців, є великим досягненням для Google. Шляхом створення

спеціальної інфраструктури, Google забезпечує зручну та ефективну взаємодію їх усіх між собою.

Для користувачів, Google створює придатні для використання та зручні інтерфейси, що допомагають знайти та отримати необхідну інформацію. Завдяки своєму пошуковому двигуну та іншим продуктам, Google забезпечує швидкий доступ до різноманітних даних. Для постачальників, Google створює платформи та інструменти, які полегшують їхню взаємодію з підприємством. Це можуть бути різноманітні розробки API, інтегровані сервіси чи інші технологічні рішення, що дозволяють постачальникам легко взаємодіяти з Google. Для рекламодавців, Google надає потужні рекламні платформи, такі як Google Ads, що дозволяють їм налаштовувати та оптимізувати свої рекламні кампанії відповідно до їхніх потреб. Такі інструменти допомагають рекламодавцям досягти своїх цілей та максимізувати результативність своїх рекламних зусиль.

Підсумовуючи, Google дбає про оптимізацію всіх трьох сторін інтеграції - користувачів, постачальників і рекламодавців, забезпечуючи зручну та ефективну взаємодію між ними через свою спеціальну інфраструктуру. Це сприяє покращенню якості користувачного досвіду, спрощенню бізнес-процесів та досягненню кращих результатів у рекламі.

Microsoft на відміну від Google завжди позиціонував себе як корпоративне підприємство. Це означає, що інтеграцію проводили між операційною системою для користувачів та API, на якій були побудовані корпоративні програми [328]:

На відміну від ланцюжка цінностей Google, Microsoft набагато сильніше пішла від кінцевого користувача. Створення та продаж пристроїв здійснюється OEM-виробниками (іноді безпосередньо кінцевим користувачам, але найчастіше корпоративним IT-відділам через фахівців з продажу). Аналогічно, команда розробників Microsoft в основному складається з розробників корпоративного програмного забезпечення, які створюють програми не для кінцевих користувачів, а для менеджерів (рис. 4.5.) [422].

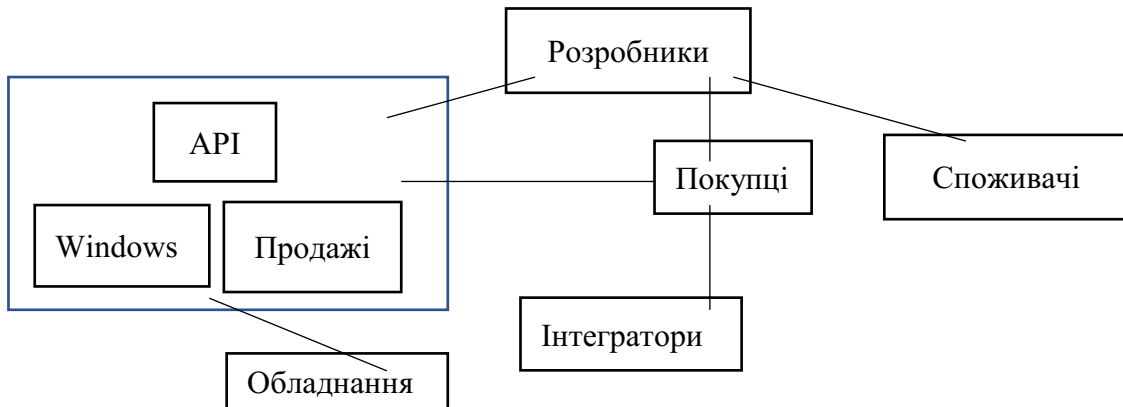


Рис. 4.5. Традиційний ланцюжок цінностей Microsoft [422].

Продукти Microsoft, які мають багатий функціонал, часто відрізнялися від простоти використання і інтуїтивного інтерфейсу, що призводило до незадоволення користувачів. Незважаючи на це, Microsoft зумів досягти певного успіху в споживчому сегменті завдяки своєму сильному присутності на ринку корпоративних продуктів.

Історично Microsoft звертала більшу увагу на розробку інструментів для корпоративного сектору, таких як операційні системи Windows і пакети програм Microsoft Office. Ці продукти виявилися домінуючими на корпоративному ринку, завдяки чому Microsoft змогла заробляти значні прибутки.

Однак, в споживчому сегменті Microsoft не завжди здобувала такий же успіх. В порівнянні з конкурентами, такими як Apple і Google, продукти Microsoft часто сприймалися як складні для використання та менше привабливими. Це можна було бачити віддзеркаленням низьких часток ринку підприємства в мобільному секторі та багатьох інших споживчих продуктах.

Однак, за останні роки Microsoft здійснила значний перехід у своєму підході до споживчого ринку. Вони активно працюють над вдосконаленням користувацького досвіду, зокрема, шляхом випуску нових версій Windows, які краще відповідають потребам сучасних користувачів. З наданням послуг

хмарних обчислень та ігрової платформи Xbox на підприємстві також є споживчі продукти, які набирають популярність.

Продукти в ланцюжку цінностей Microsoft, як правило, були багаті на функціональні можливості, але пропонували незадовільний користувальницький досвід. Незважаючи на це, певною мірою Microsoft вдалося досягти успіху в споживчому просторі завдяки домінуючій позиції на корпоративному ринку. До моменту виникнення повністю споживчих ринків (таких як Інтернет або мобільні пристрої) Microsoft вже не могла скласти конкуренцію іншим підприємствам. Підприємство являло собою повну протилежність Google. Однак, саме тому Microsoft вдалося досягти успіху з Azure, тоді як Google має безліч проблем з Google Cloud. Підприємство добре орієнтується в корпоративних ланцюжках цінностей, має правильну бізнес-модель та використовує найефективніші інтеграції [422].

Аналіз світового досвіду з розробки та реалізації стратегій глобального ланцюга доданої вартості є дуже доцільним для розуміння найкращих практик та знаходження оптимальних шляхів розвитку бізнесу. Розробка теоретико-методичного або науково-практичного підходу до формування кореляційної моделі реалізації стратегії стане цінним інструментом для підприємств, що мають амбіції працювати на глобальному рівні і бажають впровадити ефективну стратегію глобального ланцюга доданої вартості.

На основі аналізу досвіду підприємств у розвитку глобальних ланцюгів доданої вартості можна знайти кращі підходи, які сприяють успішному розвитку бізнесу в умовах глобалізації та конкуренції на світовому ринку. Із цього аналізу можна виділити ключові фактори успіху, такі як ефективне управління ланцюгом поставок, інноваційний підхід до продукту, використання передових технологій та ефективне ресурсне забезпечення.

Розробка цього методичного забезпечення ґрунтується на концепції «організаційних знань», що включає в себе використання стандартів і процедур для формування єдиної методології управління бізнесом у глобальному ланцюзі, стандартизованих процесів виробництва, логістики, контролю якості,

обслуговування клієнтів та використання інформаційних технологій для підтримки організаційних процесів. Кореляційна модель реалізації стратегії глобального ланцюга доданої вартості допомагає аналізувати вплив різних чинників на успіх такої стратегії у глобальному бізнес-середовищі.

Розробка теоретичного або науково-практичного підходу включає кілька етапів:

Вивчення досвіду розробки та впровадження стратегій глобального ланцюга доданої вартості в інших країнах.

Визначення основних чинників, що впливають на успішну реалізацію стратегії глобального ланцюга доданої вартості.

Збір та аналіз даних, що стосуються цих основних чинників.

Встановлення взаємозв'язків та взаємозалежностей між цими чинниками.

Розроблення моделі, яка відображає взаємозв'язки та прогнозує вплив цих чинників на успішність реалізації стратегії.

Перевірка моделі на реальних даних.

Розроблення рекомендацій та стратегій на основі результатів моделі.

Розробка теоретичного або науково-практичного підходу до створення моделі реалізації стратегії глобального ланцюга доданої вартості є вкрай важливою, оскільки це дозволить підприємствам пройти аналіз світового досвіду та зробити кращий вибір для розвитку своєї стратегії глобального ланцюга доданої вартості. Проведений аналіз світового досвіду дозволив виділити пріоритетні стратегії міжорганізаційних відносин – інтеграції та кооперації, напрями розвитку партнерської взаємодії, а також відповідні їм організаційні способи ведення бізнесу та форми-шаблони. У дисертації зазначено, що стратегія партнерської взаємодії займає особливе місце в контексті її ключового значення для формування стійких конкурентних переваг. В технологічній сфері виділено найбільш пріоритетні форми партнерської взаємодії: бізнес-інкубатори (Y Combinator, Plug and Play Tech Center, 500 Startups, США; Технологічний парк Хайфа «Matam», Ізраїль), технологічні парки (Київський технологічний парк «ІТ-фабрика», Україна;

Кремнієва долина, США), інноваційні кластери (Стокгольмський науково-технологічний парк, Швеція; Пекінський технологічний парк «Zhongguancun», Китай). Так, згідно з дослідженням CBRE (глобальна консалтингова фірма), у 2022 році в США було 1593 технологічних парки; за даними Global Entrepreneurship Monitor (GEM) у 2021 році було зареєстровано понад 2 тис. бізнес-інкубаторів по всьому світу. Україна з 2020 року створила 15 інноваційних кластерів у таких сферах, як ІТ, медицина та агротехнології. Аналітичні дані світового досвіду підтверджують значимість виділених форм партнерської взаємодії, що дає змогу розглядати їх для ефективного стимулювання інноваційного розвитку підприємств. У дисертації виділено чотири основні типи партнерів та відповідні їм особливості партнерських зв'язків – відносини з державою, одним або кількома конкурентами, одним або кількома клієнтами та/або постачальниками, однією або кількома зацікавленими групами, які здійснюють тиск на підприємство за пріоритетними відносинами з приводу корпоративної, технологічної, виробничої, соціальної стратегій [1; 426; 427; 492].

У галузі високих технологій пандемія змусила підприємства-партнери, незалежно від того, чи вони співпрацюють, чи конкурують між собою на міжнародних ринках, співпрацювати через обмін даними, знаннями, додатками та досвідом за допомогою інформаційної координації та синхронізації. Розвиток телекомунікацій та інформаційної технології сприяв створенню глобальних виробничо-збутових ланцюжків шляхом розподілу виробництва на географічно віддалені, але взаємозв'язані одиниці. Інформаційні технології стали не лише середовищем для оптимізації ланцюгів поставок, а й інструментом для розробки нових управлінських концепцій. Інформаційні технології реалізували можливість інформаційної координації та синхронізації попиту та пропозиції, що є однією з ключових ідей управління ланцюгами поставок.

Війна росії в Україні суттєво вплинула на технологічний та цифровий прогрес українських підприємств. Ця ситуація спричинила зміни в економічному середовищі, що відображається на діяльності підприємств. З

одного боку, війна змусила підприємства переглянути свої пріоритети та стратегії розвитку, шукаючи нові можливості на ринку. З іншого боку, цей конфлікт спонукує підприємства до активного використання цифрових технологій, щоб підвищити ефективність та залишатися конкурентоздатними.

Українські підприємства та стартапи активно займаються розробкою технологій для забезпечення безпеки та обороноздатності країни. Це відкриває нові можливості для їх розвитку та може привести до залучення інвестицій у військово-промисловий комплекс. Розробка дронів, наприклад, стає одним із пріоритетів у цьому контексті, оскільки дрони мають широкі можливості у різних сферах, від сільського господарства, медицини до оборони.

Крім цього, українські підприємства активно використовують інноваційні рішення в різних галузях, що дозволяє покращити послуги та забезпечити більшу зручність для споживачів. У цілому, хоча вторгнення росії сильно негативно вплинуло на Україну, українські підприємства реагують на цю ситуацію шляхом активного впровадження новітніх технологій для зміцнення своєї позиції на ринку.

4.3. Застосування організаційних способів та форм-шаблонів ведення бізнесу на міжнародних ринках

Генерація знань та ідей, їх практичне втілення в інноваціях, будучи мережевим феноменом, є результатом організованої взаємодії безлічі учасників. Якщо створення окремого винаходу та його успішна реалізація можуть здійснюватися ізольовано, то регулярна та систематична діяльність з розробки та впровадження інновацій неможлива без кооперації. Коопераційні форми взаємодії становлять ядро сучасних моделей інноваційної діяльності підприємств, це є основою системного підходу до інноваційного розвитку в масштабах країни. Такі форми-шаблони застосовують найбільш просунуті і

помітні на міжнародному ринку інноваційно-орієнтовані учасники ринку, що контролюють глобальні ланцюжки створення вартості.

Застосування організаційних способів та форм-шаблонів ведення бізнесу на міжнародних ринках є необхідним для успішного ведення діяльності в глобальному бізнес-середовищі. Використання цих підходів допомагає підприємствам зберегти час, зусилля та ресурси, а також забезпечує стандартизацію процесів у різних країнах та культурних середовищах.

Один з головних організаційних способів ведення бізнесу на міжнародних ринках - це використання матричної структури. У цьому підході підприємство організовує свою діяльність у вигляді функціональних одиниць, в яких співробітники спеціалізуються на конкретних областях, таких як маркетинг, фінанси, логістика тощо. В той же час, введення матричної структури дозволяє створити групи проектного керівництва, які відповідають за виконання завдань на міжнародному рівні.

Ще одна ефективна форма-шаблон ведення бізнесу на міжнародних ринках - це використання стандартизованих процесів і процедур. Підприємства можуть розробляти та застосовувати шаблони для таких процесів, як керування продажами, логістика та виробництво. Це сприяє ефективному виконанню робіт, економії часу та ресурсів, а також забезпечує якість та стандартизацію у всіх філіях та підрозділах підприємства.

Організаційні способи та форм-шаблони також дозволяють краще управляти комунікацією та координацією у міжнародних командних структурах. Використання загальних засобів комунікації, таких як відеоконференції та електронні системи обміну інформацією, допомагають забезпечити швидкий та ефективний потік інформації між різними регіональними філіями підприємства. Застосування організаційних способів та форм-шаблонів ведення бізнесу на міжнародних ринках є важливим для забезпечення успішної діяльності в глобальному бізнес-середовищі. Це допомагає стандартизувати процеси, покращує комунікацію та координацію, а також забезпечує ефективне використання ресурсів.

Оснoву аналiзу застосування організаційних способiв та форм-шаблонiв ведення бiзнесу склали данi обстежень свiтових та українських машинобудiвних пiдприємств, проведених у рамках дослiдження феномену кооперацiї при розробцi iнновацiй. Вивчено ключовi структурнi характеристики мережевих iнновацiйних партнерств, географiчнi та тимчасовi аспекти кооперацiї при розробцi та впровадженнi iнновацiй в Україні на основi свiтового досвiду. Не має однозначного пiдтвердження гiпотези про зв'язок вiдкритостi стратегiї з кiнцевою результативнiстю iнновацiй. Було оцiнено вплив чинника мережi на вiдмiнностi в iнновацiйному потенцiалi пiдприємств, у здатностi створювати iнновацiї, не представленi на ринку, i брати участь у глобальних ланцюжках створення вартостi. Додатково розглядаються змiни мереж кооперацiї, в якi залучений iнновацiйний бiзнес. Значення кооперацiї вiдображено в сучасних формах-шаблoнах iнновацiйної дiяльностi пiдприємств.

Дослiдження феномену кооперацiї при розробцi iнновацiй в машинобудiвнiй галузi свiдчить про значний потенцiал організаційних способiв i форм-шаблонiв ведення бiзнесу. За результатами обстежень свiтових та українських машинобудiвних пiдприємств, можна видiлити кiлька важливих аспектiв:

Спiвпраця та партнерство мiж рiзними пiдприємствами вказують на взаємовигiднiсть обмiну знаннями та ресурсами. Iнновацiйнi проекти, що базуються на спiвпрацi, часто мають бiльший успiх, оскiльки об'єднують комбiнацiю унiкальних експертиз та забезпечують швидшу комерцiалiзацiю результатiв дослiдження.

Застосування організаційних форм-шаблонiв, таких як кластери, консорцiуми та альянси, сприяє створенню сприятливого середовища для спiвпрацi мiж пiдприємствами. Цi форми організації дозволяють об'єднувати ресурси та експертизу рiзних пiдприємств для спiльного розв'язання складних завдань iнновацiйного розвитку.

Використання організаційних способiв, таких як ланцюги постачання та партнерськi мережi, дозволяє забезпечити ефективну координацiю дiяльностi

між різними гравцями виробничого ланцюжка. Це допомагає зменшити загальні витрати і покращити якість та швидкість виконання проектів.

На підставі аналізу досліджень можна стверджувати, що застосування організаційних способів та форм-шаблонів ведення бізнесу в машинобудівній галузі має великий потенціал для сприяння інноваційному розвитку. Оптимальний вибір цих методів та форм залежить від конкретних умов та потреб підприємства, однак їх використання може допомогти забезпечити конкурентоспроможність та стабільний розвиток машинобудівного бізнесу.

Вивчені ключові структурні характеристики мережевих інноваційних партнерств увіяли з собою географічні та тимчасові аспекти кооперації при розробці та впровадженні інновацій в Україні. Дослідження світового досвіду показало, що існує зв'язок між відкритістю стратегії та кінцевою результативністю інновацій, проте ця гіпотеза не має однозначного підтвердження.

Окрім цього, проведено оцінку впливу мережевих чинників на інноваційний потенціал підприємств, їх здатність до створення інновацій, що не представлені на ринку, та участь у глобальних ланцюжках створення вартості. Це дозволило визначити значення кооперації в інноваційній діяльності підприємств та відобразити його у сучасних формах-шаблонах.

Додатково, досліджено зміни в мережах кооперації, в які залучений інноваційний бізнес. Це дало змогу отримати нові інсайти та відкрити перспективи для підприємств у термінах залучення до інноваційного процесу та співпраці з іншими організаціями.

В цілому, розглянуті аспекти партнерства та кооперації у сфері інновацій свідчать про важливість встановлення мережевих зв'язків для реалізації інноваційного потенціалу підприємств. Дослідження світового досвіду допомогло виявити найкращі практики у цій сфері та можливості для впровадження їх українськими підприємствами.

Існує багато світових досліджень та досвіду, які можуть бути корисними для українських підприємств. Найкращі практики, виявлені завдяки таким

дослідженням, можуть надати українським підприємствам чудову можливість покращити свою ефективність та конкурентоспроможність.

Крім того, важливо навчитися працювати в команді та співпрацювати з партнерами. Світовий досвід показує, що успішні підприємства активно розвивають свої міжнародні партнерства та співпрацюють з іншими гравцями на ринку. Це дозволяє створити сприятливу бізнес-екосистему та отримати доступ до нових ринків та клієнтів.

Українські підприємства можуть також впроваджувати найкращі практики щодо сталого розвитку та соціальної відповідальності. Світовий досвід показує, що підприємства, які враховують екологічні та соціальні аспекти у своїй діяльності, здатні вирішувати складні проблеми, залучати інвесторів та завойовувати довіру споживачів. Українські підприємства мають чудову можливість впроваджувати ці найкращі практики та здобути конкурентну перевагу на світовому ринку. Дослідження світового досвіду - це важливий інструмент для вдосконалення бізнес-процесів та досягнення успіху.

Сама поява концепції інновацій на додаток до традиційної «лінійної моделі» впливу технологічного прогресу на економічний розвиток була багато в чому обумовлена потребою в обліку різноманітних каналів і потоків знань, необхідних для реалізації інновацій (запозичення технологій, розробка сторонніми організаціями тощо). Так наприкінці 1990-х - початку 2000-х рр. накопичився багатий емпіричний матеріал, що підтверджує важливість зовнішніх джерел інформації для корпоративних інновацій. Проактивна позиція найбільш продуктивних гравців галузі, зокрема мультинаціональних корпорацій, дала імпульс розробці моделі відкритих інновацій, що визнає ключову роль усіляких потоків знань і технологій в успіху інноваційної діяльності [423].

Системний підхід до аналізу потенціалу країн, відображений у рамковій концепції «національних інноваційних систем» [423; 424; 425], також відводить центральне місце питанням кооперації. Інтенсивність зв'язків між окремими елементами інноваційних систем та акторами є вирішальним фактором

ефективності інновацій у країновому, регіональному та галузевому аспектах [426]. Низький рівень таких зв'язків виступає обмеженням та стимулом до компенсаторних зусиль та формування спеціальних заходів підтримки в рамках інноваційної політики держави. Вивчення конфігурації коопераційних мереж тісно пов'язане з іншими напрямками досліджень розвитку. Різноманітність та роль зовнішніх для підприємства джерел інформації вивчаються дослідниками секторальних технологічних режимів [427], конкурентних переваг та «вікон можливостей» щодо скорочення розриву у продуктивності з провідними економіками світу та технологічного розвитку національних галузей [428].

Тривалість кооперації обумовлена рівнем довіри, глибиною взаємодії між учасниками, ступенем їхньої «інституційної близькості» [429] і виступає детермінантою абсорбційної спроможності підприємств, яка необхідна для стимулювання поширення передових технологій та організаційних практик на національному рівні. Питання географічної локалізації ланцюжків знання носять вирішальний характер при обґрунтуванні кластерної політики та «розумної спеціалізації» [430]. Ідея максимальної відкритості інноваційного процесу була сформульована на основі систематизації досвіду найбільш передових глобальних підприємств. Однак далеко не всі залучені в інноваційну діяльність учасники залучають доступні їм канали поширення інформації, інтегровані в мережі взаємообміну та об'єднані цінностями відкритості.

Найважливішим джерелом емпіричних даних про це є вивчення та аналіз інноваційної діяльності підприємств, що спираються на рамкові підходи керівництва Осло [431] по міжнародному стандарту з вимірювання та інтерпретації показників інноваційної поведінки в бізнес-секторі. Значний накопичений емпіричний досвід свідчить про різного ступеня залучення підприємств до кооперації [432] і про гетерогенності факторів, що визначають вибір партнерів і форм взаємодії між ними [433]. Треба наголосити на співіснуванні як переважно відкритих, так і автономних стратегій реалізації інновацій.

Цей розподіл стратегій впровадження нововведень в підприємствах має велике значення для їх ефективності та конкурентоспроможності на ринку. Відкриті стратегії передбачають активне співпрацю з різними партнерами, такими як університети, дослідницькі інститути, інші підприємства або навіть громадські організації. Це дозволяє обмінюватись знаннями, ресурсами та ідеями, а також зменшує ризики та витрати на інноваційні проекти.

Гармонійне поєднання відкритих стратегій із самостійними стратегіями є також важливим аспектом. Самостійні стратегії передбачають внутрішній розвиток та впровадження нововведень без істотної зовнішньої участі. Це може бути вигідно, особливо якщо підприємство володіє високим рівнем фахової експертизи або унікальними ресурсами.

Важливо розуміти, що кожна стратегія має свої переваги і недоліки. Відкриті стратегії дозволяють швидше отримувати нові знання та інновації, але можуть призвести до детермінації, коли партнери обирають напрямки розвитку підприємства. З іншого боку, автономні стратегії надають більш контроль над інноваційним процесом, але можуть бути менш ефективними вирішенні складних завдань, які потребують багато ресурсів та опору. З урахуванням різноманітності факторів, підприємствам варто розглядати комбінацію відкритих та автономних стратегій, щоб використовувати їх переваги та досягти максимальних результатів у реалізації інновацій.

Приблизно 10% інноваційних підприємств в обробній промисловості поєднують проактивну культуру відкритості і розгорнуту коопераційну стратегію. Існує перспектива нової промислової революції, пов'язаної з радикальною трансформацією сектора, що призведе до істотного підвищення глобальної продуктивності та реконфігурації ланцюжків створення вартості [431].

Машинобудування і хімічна промисловість, як вже було зазначено раніше, відіграє важливу роль у вирішенні завдання структурної трансформації української економіки, оскільки робить значний внесок у ВВП (10.6% або 15.2 млрд дол. США у 2019 р.) та структуру зайнятості (17381,8 тис.чол чисельності

зайнятих у 2019 р.). Відповідно до індикаторів інноваційної діяльності саме у секторі обробних виробництв зосереджено максимальну кількість підприємств, які успішно здійснюють технологічні інновації. Це вказує на те, що обробні виробництва сприятливе середовище для впровадження технологічних інновацій. Сектор обробних виробництв, який включає такі галузі, як машинобудування, харчова промисловість і автомобілебудування, може бути зацікавлений у покращенні процесів виробництва, зниженні витрат, покращенні якості продукції та впровадженні нових технологій.

Успішність цих підприємств може бути пов'язана з їхньою здатністю пристосовуватись до нових технологій і швидко впроваджувати їх у своїх процесах. Крім того, такі підприємства, як правило, мають доступ до великих індустріальних дослідницьких лабораторій і можуть співпрацювати зі спеціалістами у галузі технологій.

Підприємства в секторі обробних виробництв також можуть мати значний вплив на економіку країни, оскільки їхні інноваційні рішення можуть призвести до зростання продуктивності, залучення інвестицій та створення нових робочих місць. Однак, важливо, щоб інноваційні зусилля були підтримані відповідною інфраструктурою, доступними джерелами фінансування та належною підготовкою кадрів для успішної реалізації технологічних інновацій в цьому секторі.

Використання «вікон можливостей» у розвиток національної економіки потребує розуміння механізмів реалізації інноваційного потенціалу в обробних виробництвах. Дослідження ролі коопераційної складової як фактора успіху інноваційної діяльності необхідне для ефективного впровадження та масштабування інноваційно-орієнтованих бізнес-моделей.

Сучасні дослідження інновацій базуються на ідеї нелінійності процесу їх розробки, впровадження та поширення, різноманіття стратегій інноваційної діяльності, різних конфігурацій ланцюжків реалізації нововведень, множинності джерел ідей для них, особливої важливості ефективних взаємодій

між учасниками як усередині, так і за межами підприємств [414;415; 416]. В останні три десятиліття дослідження інновацій розвиваються в руслі «ланцюгової» (нелінійної) моделі. Її ключові положення засновані на визнанні економічної ролі всього спектра можливих стратегій ведення інноваційної діяльності - від повномасштабних досліджень та розробок (ДіР) до технологічних запозичень та прямої закупівлі обладнання. Відхід від лінійної моделі, розуміння того, що істотна частка значущих інновацій може розроблятися і впроваджуватися без формальних ДіР на основі знань, отриманих з досвіду (doing, using, interacting) або за межами підприємств, дали ключ до пояснення процесів дифузії технологій, що наздоганяє і випереджає розвитку окремих країн і галузей.

Цифрова епоха надає нові можливості для забезпечення відкритості інноваційного процесу – розширення охоплення учасників, нових форм обміну ресурсами та результатами інтелектуальної діяльності, провадження знання на основі синтезу дій широкого кола різноманітних, незалежних один від одного та нескоординованих суб'єктів з використанням «великих даних». У результаті зростають складність і неоднорідність коопераційних стратегій.

Інновації визначаються як впроваджені на ринку новий або вдосконалений продукт (послуга, бізнес-процес), що значно відрізняється від існуючих раніше. Економічно значимими визнаються всі градації інноваційності: новизна для підприємства, але не для ринку (відбиває процес накопичення конкурентоспроможності), новизна для ринку, новизна для світу в цілому. Інноваційна діяльність включає в себе усі види діяльності підприємства, такі як дослідження та розробки, виробничий дизайн, інжиніринг, придбання прав на патенти та ліцензії на використання інтелектуальної власності, патентування результатів інтелектуальної діяльності, придбання техніки та обладнання, розробку та придбання програмного забезпечення, впровадження нових бізнес-методів, маркетинг нової продукції, навчання персоналу та інші витрати, пов'язані з інноваціями.

Описаний підхід надає максимально широкі можливості обліку «відкритості» інноваційного процесу. З погляду вхідних потоків знань будь-який вид інноваційної діяльності може виконуватися силами сторонніх організацій (у форматі аутсорсингу, закупівлі відповідних послуг тощо) на комерційній основі, що в явному вигляді відображається в статистиці витрат на інновації. Передбачається широкий спектр каналів інформації, які використовуються підприємством для розробки та впровадження інновацій. Перелік таких каналів включає як внутрішні (власні підрозділи підприємства - дослідницькі, виробничі), так і зовнішні джерела. До джерел вхідного потоку знань віднесені афілійовані та неафілійовані підприємства: постачальники обладнання, матеріалів та послуг; державні та приватні організації науки та освіти; клієнти, конкуренти, інвестори, інші підприємства, органи влади, некомерційні організації, домашні господарства та індивіди. Окремо обговорюється більш широке коло джерел, включаючи неформальні (наприклад, спеціалізовані виставки і конференції тощо). Нарешті, розглядається кооперація підприємств у формі спільної діяльності з розробки інновацій залежно від типу контрагента (згідно з переліком зовнішніх джерел інновацій).

Кількісний аналіз різних аспектів зв'язку кооперації з результативністю інноваційних стратегій базується на даних Європейського обстеження інновацій (Community Innovation Survey). Результати цих досліджень задають контур ключових гіпотез для емпіричного аналізу закономірностей, які лежать в основі коопераційних стратегій з розробки інновацій.

Кількісний аналіз, заснований на даних Європейського обстеження інновацій (Community Innovation Survey), дозволяє дослідити різні аспекти зв'язку між кооперацією та результативністю інноваційних стратегій. Ці результати надають можливість спрямувати емпіричний аналіз на виявлення закономірностей, які лежать в основі коопераційних стратегій розробки інновацій. Головною метою цього аналізу є розкриття залежності між

кооперацією та результативністю інноваційних стратегій. Кооперація може включати співпрацю між підприємствами, науковими установами, урядовими органами та іншими зацікавленими сторонами з метою спільного вирішення інноваційних завдань. Дані з Європейського обстеження інновацій можуть містити інформацію про різні аспекти кооперації, наприклад, про типи та форми співпраці, рівень залученості до коопераційних процесів, розмір та галузеву спрямованість партнерів тощо. Ці дані можуть бути використані для встановлення зв'язку між рівнем кооперації і результативністю інновацій.

Аналіз допоміг виявити, які форми кооперації мають найбільший вплив на результативність інноваційних стратегій. Наприклад, може бути встановлено, чи існує позитивний зв'язок між розширеною формою кооперації, такою як міжнародне партнерство, і вищими показниками інноваційності. Такий аналіз також може допомогти виявити ключові фактори, що сприяють успішній кооперації. Наприклад, можуть бути ідентифіковані елементи ефективного управління співпрацею, які впливають на результативність інноваційних стратегій.

Усі наукові дослідження, засновані на даних Європейського обстеження інновацій, допомагають розширити знання про взаємозв'язок між кооперацією та результативністю інноваційних стратегій. Дозволяють розуміти, які чинники сприяють підвищенню інноваційного потенціалу і покращують конкурентоспроможність підприємств та економіки в цілому. Ті чи інші форми кооперації мають різний, але статистично значущий вплив на результативність інноваційної діяльності [492]. Великі підприємства демонструють велику схильність задіяти різноманітні коопераційні зв'язки, плідність яких істотно варіює в залежності від типу інновацій [417; 418].

Дослідження показують, що різні форми кооперації мають різний вплив на результативність інноваційної діяльності. Наприклад, спільні дослідження та розробки з іншими підприємствами можуть сприяти обміну знаннями та технологіями, що сприяє збільшенню інноваційного потенціалу. Також,

кооперація з університетами та науковими установами може забезпечити доступ до актуальних досліджень та експертного знання. Великі підприємства, зазвичай, мають більше можливостей для укладання різноманітних коопераційних угод, оскільки вони мають більший обсяг ресурсів та фінансових можливостей. Такі підприємства мають схильність задіяти коопераційні зв'язки з іншими підприємствами, університетами, дослідницькими центрами тощо. Варто зазначити, що ефективність коопераційних зв'язків значно варіює залежно від типу інновацій. Наприклад, для деяких інновацій може бути необхідна глибока інтеграція з іншими підприємствами або зовнішніми партнерами, тоді як для інших інновацій достатньо поверхневої співпраці. Крім того, успішність кооперації може залежати від культурних, організаційних та стратегічних аспектів учасників. Отже, робота з партнерами, укладання коопераційних угод і спільні проекти є важливими для стимулювання інноваційної діяльності великих підприємств. Однак, вибір форми та партнерів кооперації потребує уважного аналізу та врахування контексту і специфіки конкретної інноваційної діяльності.

Ефекти істотно залежать від виду економічної діяльності (ЗЕД), а поширеність тих чи інших конфігурацій мереж - від особливостей галузевих ринків. Інше джерело варіативності - відмінності в інституційних та конкурентних умовах.

Залучення до мережевої кооперації і коло зовнішніх партнерів робить додатковий внесок у розвиток інновацій поряд з окремими контрагентами [413]. Крім кола партнерів (охоплення) значуща роль належить інтенсивності та тривалості взаємодії з кожним з них, тобто глибині кооперації [414]. Продуктивність такої колаборації може варіювати залежно від типу партнера (наприклад, у разі науково-виробничої кооперації може йтися про довгострокові дослідницькі проекти, а при кооперації з клієнтами – про додаткову кастомізацію виробництва під вимоги споживача). Географічний фактор, зокрема відстань між місцями, має велике значення для «культурної»

близькості між співпрацівниками – загального розуміння контексту, спільних цілей та можливості швидкого обміну інформацією під час проекту [415].

Особлива роль належить партнерству з наукою [413; 414; 415], тобто з організаціями сектора ДіР, ефективність якої залежить від загального рівня технологічного та інноваційного розвитку країни [412; 413]. Формат міжнародних гармонізованих досліджень дозволяє ефективно виявляти національну специфіку. Плідність коопераційних зв'язків фактично відбиває якість інноваційної системи. Створення умов для виникнення і масштабування подібних зв'язків - важливе політичне завдання, пов'язане з підвищенням інтенсивності та ефективності інноваційної діяльності. Вивчення мережевих взаємодій служить цінним джерелом інформації про актуальний стан сфери інновацій для виявлення зон неефективності, «вікон можливостей» та тонкого налаштування відповідної політики.

Якщо розглядати запровадження організаційних способів та форм-шаблонів у веденні бізнесу на міжнародних ринках з науково-практичної точки зору, то це може бути здійснено через застосування інноваційно-орієнтованих бізнес-моделей. Генерування управлінських рішень з формування інноваційно-орієнтованих бізнес-моделей здійснюється на основі наукових досліджень, які враховують організаційні, економічні, правові та культурні особливості міжнародних ринків. Цей підхід покликаний сприяти ефективному функціонуванню підприємств на міжнародних ринках та її конкурентоспроможності. Інноваційно-орієнтовані бізнес-моделі є ефективним інструментом для впровадження організаційних способів та форм-шаблонів у веденні бізнесу на міжнародних ринках. Для розвитку партнерської взаємодії було побудовано комплекс стратегічних заходів з врахуванням пріоритетності напрямів її розвитку (рис. 4.6.).

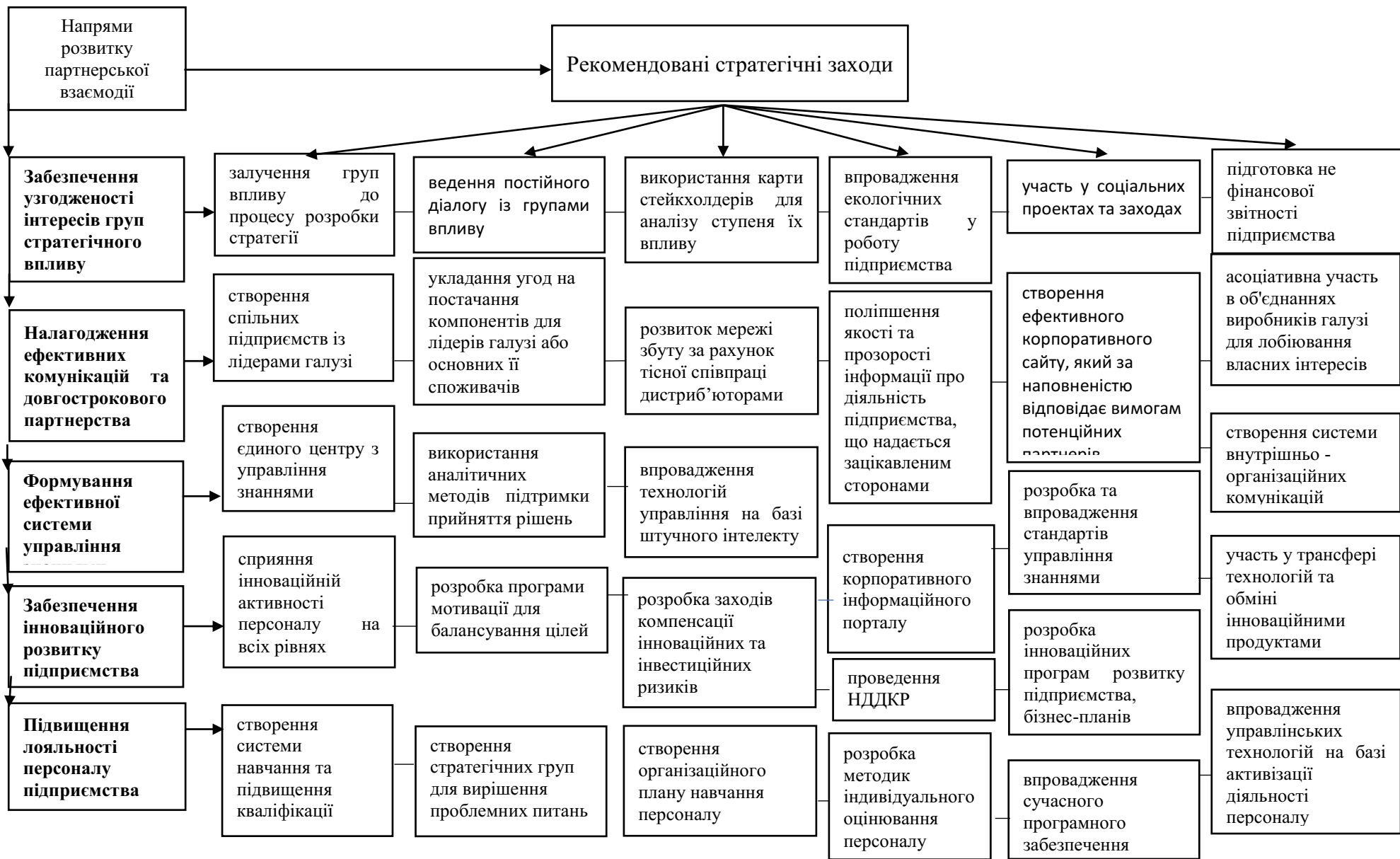


Рис. 4.6. Комплекс стратегічних заходів розвитку партнерської взаємодії.

Розвиток телекомунікацій та інформаційних технологій сприяв утворенню глобальних виробничо-збутових ланцюжків шляхом розподілу виробництва на різні географічні одиниці, які можуть бути взаємопов'язані. Інформаційні технології стали не лише засобом для покращення управління ланцюгами поставок, а й потужним інструментом у розробці нових концепцій управління цими ланцюгами. За допомогою цих технологій стало можливим здійснити одну з основних концепцій управління ланцюгами поставок - інформаційну координацію та синхронізацію попиту та пропозиції.

Висновки до розділу 4

1. Сучасні організаційні форми ведення бізнесу потребують гнучкості у відповіді на зміни у ринковій ситуації, можливості швидкої адаптації до нових продуктів та ринків, а також встановлення партнерських зв'язків на основі соціальної відповідальності та використання сучасних технологій. Важливою є також гнучкість у виборі партнерів, оскільки підприємства можуть укладати угоди з різними партнерами поза межами конкурентної системи. Стратегія партнерства відіграє ключову роль у формуванні стійких конкурентних переваг.

2. Для вивчення організаційної структури стратегій підприємств було розроблено методичний підхід дослідження взаємодії організацій шляхом виділення «організаційних форм-шаблонів», які найкраще підходять для розвитку та зміцнення стратегічної позиції підприємства. Після аналізу були визначені пріоритетні стратегії взаємодії між організаціями – інтеграція та кооперація, спрямованість на розвиток партнерських відносин, а також відповідні їм організаційні підходи до ведення бізнесу.

3. Науково-методичний підхід до організаційного забезпечення реалізації системи стратегій підприємства спрямований на створення стійкої глобальної

присутності на ринках і формування конкурентних переваг у майбутньому. Цей підхід ґрунтується на міжнародній інтеграції та співпраці, використанні організаційних методів та шаблонів для ведення бізнесу, умовах інформаційної координації та забезпечення відповідності між попитом і пропозицією між підприємствами-партнерами на міжнародних ринках. Досвід транснаціональних корпорацій свідчить про ефективність використання таких організаційних форм, що дозволяють збільшувати масштаби діяльності, розширювати ринки збуту і мінімізувати витрати на виробництво продукції. Ключовими вимогами до сучасних організаційних форм ведення бізнесу є адаптивність до ринкових змін, мобільність бізнесу, здатність швидко переорієнтуватися на нові продукти та ринки, ведення бізнесу на основі партнерства та соціальної відповідальності, використання інформаційних технологій.

4. Розвиток інформаційних технологій сприяє появі нових способів співпраці в ланцюгу постачання. Це включає створення цифрових ланцюгів поставок, де співпраця між підприємствами-партнерами на міжнародних ринках базується на взаємній інформаційній координації. Управління ланцюгами поставок вимагає інтегрованого прийняття рішень за умови синхронізації повної та актуальної інформації між всіма учасниками ланцюга. Використання хмарних технологій дозволяє забезпечити прозорість та оперативність управління ланцюгом поставок, а також обмін даними про запаси, попит та терміни поставок. Використання світового досвіду у практиці вітчизняних підприємств допомагає активізувати трансфер технологій та обмін інноваціями, а також впроваджувати управлінські технології для досягнення балансу між інтересами усіх груп та сприяння інноваційному розвитку.

Основні наукові результати дисертаційної роботи, викладені в даному розділі, опубліковані в працях автора записком літератури [390, 391; 404; 405; 409].

РОЗДІЛ 5

СОЦІАЛЬНА СКЛАДОВА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

5.1. Концептуальні аспекти соціалізації бізнесу

Значний ріст зацікавленості у корпоративній соціальній відповідальності з 1950-х років до сьогодні призвів до проведення багатьох досліджень у цій галузі. Ці дослідження охоплюють широкий спектр людського життя, відображають різні соціальні ролі людини та аспекти громадської діяльності. В умовах загострення світових екологічних і соціальних проблем відбувається переосмислення ролі бізнесу у соціальній сфері. Концепція соціалізації бізнесу стає актуальною через кілька чинників: швидкий перехід українського суспільства до інноваційного розвитку у контексті формування соціально орієнтованої ринкової економіки; важливу роль соціалізованих бізнес-структур як ключових учасників економічних, екологічних та соціокультурних перетворень у суспільстві; обмеженням у теоретичних та прикладних дослідженнях проблем соціалізації бізнесу, наприклад в осягненні потенціалу соціальної відповідальності бізнесу та соціального підприємництва, а також у ресурсах для їх розвитку.

Оперативні заходи, що вживаються в умовах швидко мінливої ринкової економіки, дозволяють на деякий час позбутися від проблем і утримати стабільне положення підприємства, але кардинально ситуацію не змінюють. У зв'язку з цим постає питання про перегляд цілей і завдань стратегічного управління, поза залежністю від розміру та галузевої належності підприємства. Вони безперервно уточнюються і вдосконалюються відповідно до вимог економічної ситуації. У ситуації нестабільності особливого значення набуває процес формування стратегії сталого розвитку підприємства у умовах кризи [1]. Останнім часом безліч

економістів приділяють пильну увагу проблемам сталого розвитку. Але все ж більшу кількість запитань залишаються відкритими, зокрема немає єдиної думки у визначенні терміну «сталий розвиток підприємства», а також в коректності застосування даного поняття до динамічних систем.

Основне суперечність полягає в тому, що термін «сталий розвиток» складається з двох понять – «стійкість» і «розвиток», і багато авторів вважають їх несумісними. Н. Моїсеєв і Е. Цай вбачають, що не може існувати сталий розвиток, оскільки в процесі розвитку (динаміки) немає можливості утримати стабільність. При вивченні гносеології поняття слід зауважити, що багато вітчизняних економістів вказували на неточність українського перекладу терміну «сталий розвиток». В англійській мові це поняття краще відображено словами «sustainable development», що загалом означає «процеси, які сприяють підтримці життя».

Термін «сталий розвиток» поширився після опублікування тез про «спільне майбутнє», підготовлених Міжнародною комісією з навколишнього середовища і розвитку в 1987 році під патронатом Організації Об'єднаних Націй. Як правило, в науковій літературі сучасності використовується визначення поняття «сталий розвиток», яке дано в книзі «Наше спільне майбутнє»: «Сталий розвиток - це процес, який забезпечує задоволення поточних потреб, не поставляючи під загрозу можливість майбутніх поколінь задовольняти їх власні потреби» [492]. Цивілізація тепер націлена на створення стратегії розвитку, яка забезпечує рівні можливості для задоволення життєвих потреб сучасного і майбутнього поколінь.

Згідно з економічним словником-довідником під розвитком можна розуміти процес закономірної зміни, перехід з одного стану в інший, більш досконалий; еволюція з вищого якісного стану до нового, зі складного до простого, з нижчого до вищого. Зі згаданого можна зробити висновок: синтез понять, який утворює вираз «сталий розвиток» характеризується діалектичним протиставленням [1; 3; 463; 492]. Однак поєднання несумісного призводить до абсолютно нового стану - рівноваги. Тому під стійким розвитком можна

розуміти безперервну зміну системи, що і призводить до кардинально нових станів, забезпечуючи сталість, стійкість і баланс.

На даний момент не існує єдиного підходу до визначення «сталий розвиток», більш того, цей термін має велику кількість дефініцій, і як зазначає А. Д. Урсул, їх буде ще більше, так як спостерігається процес розуміння майбутнього розвитку, яке в принципі непевний і має багато варіантів [492]. Відсутність єдиної думки призводить до необхідності аналізу безлічі джерел визначення даного поняття. Наприклад, за Г. С. Мерзликіною, сталий розвиток підприємства означає досягнення балансу, який вимагає відповідності підприємства змінам у зовнішньому середовищі, в той час як А. В. Каспиров впевнений в тому, що стійкість неодмінно відображає економічні показники діяльності підприємства. Всі визначення відрізняються один від одного акцентом на певні чинники.

Найбільш значущі фактори визначення сталого розвитку представлено в *Додаток Ж, Таблиця Ж.2., Ж.3.* [492]

Основними факторами, що визначають сталий розвиток, є: реакція підприємства на зовнішній вплив, показники ефективності підприємства, фінансова стійкість, інноваційна діяльність, грамотний менеджмент, виробничий потенціал. Всі ці пункти в тій чи іншій мірі визначають персистентність, але лише синтез цих факторів може забезпечити стабільне економічне зростання, баланс і стійкість підприємства в цілому. Таким чином, категорія «сталий розвиток» не має якогось конкретного постійного і єдиного визначення. Найчастіше, коли її трактують, мається на увазі сукупність великої кількості різних характеристик, що відрізняються один від одного спрямованістю і змістом. З урахуванням факторів, наведених в таблиці, можна запропонувати графічну інтерпретацію шляхів сталого розвитку на основі тактичних і стратегічних завдань.

Квадрант «Диверсифікація» передбачає наявність інновацій і істотний виробничий потенціал підприємства. Виробництво нової продукції, переобладнання, зміна технологій та роду діяльності можуть в повній мірі

забезпечити сталий розвиток підприємства. Система збалансованих показників характеризує стабільність, яка зберігається між короткостроковими і довгостроковими цілями, фінансовими і нефінансовими показниками, а також зовнішніми і внутрішніми факторами діяльності. У цьому випадку основними параметрами є грамотний менеджмент і реакція на зовнішній вплив підприємства.

«Стратегія цінового прориву» - це формування цін на більш низькому рівні, ніж, на думку покупців, заслуговує товар, який має певну економічну цінність, і максимізація прибутку завдяки підвищенню обсягу продажів і захоплення більшої частки ринку. Важливим фактором тут є ефективність підприємства в цілому, яка визначається рентабельністю, оборотністю тощо. І, нарешті, в стратегії «лавірування» фінансова стійкість підприємства може зберігатися за допомогою державної підтримки, виконання держзамовлень. В таких умовах підприємство цілком може триматися на плаву навіть у кризовий період (рис. 5.1) [1; 492].

Тактика	Диверсифікація (розширення сфери діяльності шляхом включення нових галузей, перехід на нові технології і ринки.)	Управління за допомогою системи збалансованих показників (сприяє зв'язку між операційною діяльністю підприємства та його стратегією)
Є проекти	Лавірування (часті зміни стратегій, відсутність реалізації проектів, відсутність інновацій та недостатня підтримка з боку держави)	Стратегія цінового прориву (зниження цін для збільшення обсягу продажів та досягнення високих прибутків.)
Немає проектів		
	Немає цілі	Є ціль Стратегія

Рис. 5.1. Графічна інтерпретація шляхів сталого розвитку.

В результаті аналізу робіт вітчизняних і зарубіжних економістів можна виділити кілька підходів до змісту категорії «сталий розвиток». Ряд авторів вивчає стійкість організації в якості відносній незмінності найбільш важливих параметрів, тобто її здатності не мінятися за певний час. Такий підхід по

відношенню до стійкості підприємства акцентує увагу на внутрішній стійкості, при цьому вплив на неї зовнішніх чинників враховується незначно, що можна оцінити як недолік самого підходу [1; 455; 456; 457; 492].

У той же час інші дослідники акцентують увагу на зовнішній стійкості підприємства. На їхню думку, стійкість підприємства – це такий стан динамічної рівноваги в часі, коли найбільший вплив зовнішнього середовища або системи більш високого рівня поглинається механізмом саморегулювання підприємства і в результаті дає можливість не розгубити її найважливіші якісні характеристики в деяких межах. Крім того, зустрічається думка авторів, згідно з яким стійкість підприємства - це його стан, здатний за певний час зберігати показники діяльності в дозволених межах навіть тоді, коли зовнішні умови не дають поточної діяльності залишатися економічно ефективною. В даному випадку під стійкістю підприємства розглядається не сталість як відсутність особливих змін, а ефективність, результативність і надійність діяльності підприємства як системне явище [492].

Вчений Р. Солоу запропонував свою модель, що дозволяє описати механізм довгострокового економічного зростання, він виділяє технічний прогрес як єдину основу сталого розвитку та визначає стійкість як стабільність динамічної рівноваги. Й. А. Шумпетер ототожнює стійкість з фінансовим станом. Різноманітні підходи до того, що включає в себе концепція «стійкість організації», потребують глибокого аналізу та узагальнення. Оскільки підприємство розглядається як окрема суспільно-економічна система, яка піддається впливу зовнішнього середовища, можна зробити висновок, що економічна стійкість підприємства формується завдяки внутрішній і зовнішній стійкості [1; 46; 132; 478; 492].

Вважається, що внутрішня стійкість – це пропорційність всіх ланок промислового підприємства, завдяки яким забезпечується позитивна динаміка найбільш значущих показників фінансово-економічної діяльності і розширене відтворення [492]. Зовнішня стійкість підприємства полягає у гармонійному спілкуванні з зовнішнім світом, до якого входять споживачі, конкуренти та

постачальники. Життєздатність підприємства в умовах невизначеності зумовлена розробленою стратегією, спрямованою на передбачувані зміни.

Управління сталим розвитком підприємства - це впровадження стратегій і практик, які сприяють збалансуванню економічних, соціальних і екологічних аспектів діяльності підприємства. Основною метою є задоволення потреб поточного покоління, не погіршуючи якість життя майбутніх поколінь. Це досягається через ухвалення відповідальних рішень та впровадження ефективних практик, спрямованих на зменшення негативного впливу на довкілля, підтримку соціальної справедливості та створення економічно стабільного підприємства.

Ключові аспекти управління сталим розвитком включають:

Зменшення негативного впливу підприємства на довкілля, раціональне використання ресурсів, використання енергоефективних технологій та зменшення викидів.

Створення комфортних умов праці для співробітників, забезпечення їх добробуту і розвитку, підтримка принципів рівності, диверсифікації та соціальної справедливості.

Забезпечення прибутковості та ефективного управління фінансовими ресурсами підприємства, забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності.

Ефективне управління сталим розвитком підприємства є ключовим інструментом для створення бізнес-структури, яка сприяє сталому розвитку суспільства у всіх аспектах – екологічному, соціальному та економічному. Це досягається через впровадження спеціальних стратегій, політик, процедур та систем управління, а також усвідомленого впровадження принципів сталого розвитку у всі сфери діяльності підприємства. Підприємства, які успішно впроваджують управління сталим розвитком, можуть отримати конкурентну перевагу, підвищити ефективність своєї діяльності та впливати на позитивні зміни в суспільстві та навколишньому середовищі.

Ідея сталого розвитку спрямована на вирішення загрози екологічної кризи, породженої негативними ефектами науково-технічного прогресу. Термін «сталий розвиток» вперше був використаний у 1987 році Всесвітньою комісією ООН з навколишнього середовища і розвитку в доповіді під назвою «Наше спільне майбутнє». Зобов'язання держав у досягненні сталого розвитку були визначені у декларації «Порядок денний на XXI століття», яка була прийнята на Конференції ООН з навколишнього середовища і розвитку у 1992 році в Ріо-де-Жанейро [430; 431; 432; 433; 434; 435; 436; 437; 438; 439; 440].

У грудні 1992 року ООН заснувала спеціальну Комісію з питань сталого розвитку. У 1995 році Комісія прийняла Програму роботи за показниками (індикаторами) сталого розвитку, призначеним для використання на національному рівні країнами в ході прийняття стратегічних рішень [1; 430; 431].

Показники сталого розвитку розділені на 4 групи [1; 430; 431; 492]:

1) індикатори соціальних аспектів – боротьба з бідністю, динаміка демографічних процесів і стійкість розвитку, розвиток освіти, грамотності, програм навчання, охорона і поліпшення здоров'я людей, забезпечення сталого розвитку місць масового проживання людей,

2) показники економічних аспектів міжнародного співробітництва для сприяння сталому розвитку та внутрішня політика, що відповідають цій меті; зміни у моделях споживання, фінансові ресурси та ефективні механізми їх використання, передача екологічно безпечних технологій, співпраця та розвиток потенціалу,

3) індикатори екологічних аспектів – охорона якості водних ресурсів та забезпечення питною водою, охорона океанів, всіх типів морів і прибережних районів, інтегрований підхід до планування та управління земельними ресурсами, управління крихкими екосистемами: пустелі і посушливі зони, гірські райони, забезпечення сталого розвитку сільського господарства та сільських районів, захист атмосфери, переробка твердих відходів і питань каналізації, токсичних хімікатів, небезпечних відходів, переробка і

знешкодження радіоактивних відходів, боротьба з опустелюванням, збереження біорізноманіття, екологічно чиста біотехнологія).

4) це включає інтеграцію екологічних питань у процесі ухвалення рішень, розвиток науки, врахування міжнародних законодавчих засобів, а також обмін інформацією для стратегічного планування [1; 430; 431; 441; 442; 443; 444; 445].

У 2002 році в Йоганнесбурзі відбулася Всесвітня зустріч на високому рівні з питань сталого розвитку, де було ухвалено рекомендаційний план дій щодо виконання Порядку денного на XXI століття. Цей план наголошував, що основними метою та вимогами сталого розвитку є розгорнення боротьби з бідністю, охорона й раціональне використання природних ресурсів у сфері економічного та соціального розвитку. Для реалізації Порядку денного на XXI століття в умовах глобалізації необхідно залучення всіх учасників міжнародних відносин [1; 430; 431; 492].

Національний рівень сталого розвитку ґрунтується на уважній соціальній та економічній політиці, заходах у галузі охорони навколишнього середовища, демократичних інститутах, правопорядку, боротьбі з корупцією, гендерній рівності та створенні сприятливих умов для інвестицій. Також було підкреслено, що досягнення сталого розвитку значно впливають мир, екологічна безпека, стабільність, права людини та основні свободи, включаючи право на розвиток, а також повага до культурного розмаїття [1; 430; 431; 492].

В плані було визначено нерівність між розвиненими і розвиваючимися країнами, яка потребує створення сприятливих міжнародних економічних умов для співпраці в таких сферах, як фінанси, торгівля, технології. Також було запропоновано збільшити фінансування розвиваючихся країн для підтримки їх стратегій сталого розвитку. У зв'язку з цим були розроблені рекомендації щодо підсилення ролі міжнародних організацій, таких як ООН, СОТ, ЮНКТАД, а також природоохоронних організацій, для покращення ситуації з боргами розвиваючихся країн. На зустрічі в Йоганнесбурзі були визначені інституційні рамки сталого розвитку на міжнародному, регіональному та національному рівнях [1; 430; 492]. Зокрема, у плані було відзначено необхідність участі країн,

що розвиваються, у прийнятті глобальних рішень, особливо у сферах фінансів, торгівлі та передачі технологій. Для досягнення цієї мети було запропоновано не лише збільшити фінансову підтримку цих країн, але й активізувати діяльність міжнародних організацій, які сприяють сталому розвитку. Зустріч у Йоганнесбурзі також визначила ключові напрями спільної дії на міжнародному, регіональному та національному рівнях для забезпечення сталого розвитку.

Міжнародна комісія з навколишнього середовища і розвитку вперше використала поняття сталого розвитку. «Сталий розвиток передбачає задоволення потреб нинішнього часу, при цьому, не піддаючи загрозі можливість подальших поколінь задовольняти свої потреби» [1; 430; 431; 492]. Сама ж концепція сталого розвитку була прийнята на Конференції ООН з розвитку і навколишньому середовищу 1992 року. На сьогоднішній день дана концепція є найпоширенішою і нерідко іменується «всесвітньої моделлю майбутнього цивілізації» [1; 430; 431; 492]. Індустріально розвинені країни, взяли на себе додаткові зобов'язання, поставивши перед собою конкретні цілі - до 2000 року знизити рівень викидів парникових газів до показників 1990 року. Крім того, наведені нижче держави повинні щорічно надавати доповіді про кількість викидів парникових газів в рамках країни.

З початку 1980-х років проблеми впровадження соціальних аспектів у концепцію сталого розвитку стали актуальними для більшості міжнародних фондів. Багато рішень, які приймалися, спрямовані на збалансування інтересів різних груп суспільства. У червні 2012 року в ООН відбулася конференція РІО + 20, на якій були визначені межі сталого розвитку. Головним і потенційно найефективнішим інструментом для реалізації сталого розвитку суспільства визнано соціальну відповідальність, яка повинна здійснюватися на всіх рівнях і в усіх сферах економічної системи [1; 430; 431; 492]. Протягом цього періоду майже всі міжнародні фонди обговорювали питання імплементації соціальних аспектів у стратегії сталого розвитку. Багато прийнятих рішень були спрямовані на забезпечення балансу між інтересами різних суспільних груп. На конференції були визначені ключові інституційні рамки для досягнення сталого

розвитку. Одним з найважливіших та потенційно найефективніших інструментів для досягнення цієї мети визнано соціальну відповідальність, яка повинна бути реалізована на всіх рівнях усіх секторів економічної системи.

Соціальна відповідальність вимагає, щоб усі сектори економіки та рівні суспільства діяли, враховуючи соціальні аспекти. Це означає уважне ставлення до потреб та інтересів різних груп, підтримку соціальної справедливості та сприяння інклюзивному розвитку. Соціальна відповідальність є важливою, оскільки враховує вплив підприємств та організацій на суспільство, сприяючи стійкому та гармонійному розвитку.

Реалізація соціальної відповідальності охоплює широкий спектр дій, таких як запровадження соціальних програм та політик, створення гідних робочих місць, дотримання етичних стандартів у бізнесі, захист прав споживачів та працівників, підтримка соціальних ініціатив та розвиток громадянської участі.

В умовах загострення світових екологічних та соціальних проблем відбувається переосмислення ролі бізнесу у соціальній сфері. У дисертації обґрунтовано, що розроблення концептуальних положень соціалізації бізнесу актуалізується низкою факторів: об'єктивним процесом переходу українського суспільства на інноваційний вектор розвитку за умов становлення соціально-орієнтованої ринкової економіки; провідною роллю соціалізованих бізнес-структур як найважливіших суб'єктів економічних, екологічних та соціально-культурних трансформацій у суспільстві; недоліком глибини теоретико-методологічних та практичних досліджень проблем соціалізації бізнесу, таких як теоретичне осмислення потенціалу соціальної відповідальності бізнесу та соціального підприємництва, а також ресурсів для його нарощування. У запропонованих концептуальних положеннях соціалізації бізнесу враховано складову «організаційних знань» у взаємозв'язку з концепцією організаційного навчання.

Організаційні знання включають в себе інформацію, уміння та досвід, необхідні для забезпечення виконання стратегічних заходів, передачу цих знань

всередині підприємства та формування у кожного працівника свідомості і активної участі в реалізації стратегій. Концепція організаційного навчання відіграє ключову роль у соціалізації організаційних знань, базується на створенні умов для постійного навчання та розвитку персоналу, сприяє створенню відкритої організаційної культури, в якій спільне навчання і обмін знаннями є важливими елементами.

Соціалізація бізнесу втілюється у готовності підприємства до стратегічних змін. У дисертації обґрунтовано й розроблено оцінювання готовності підприємства до реалізації стратегічних заходів, яке базується на положенні соціалізації бізнесу стосовно необхідності дотримання вимог стейкхолдерів до наслідків бізнес-діяльності за розробленою системою економічних, культурних, організаційних, екологічних та соціальних показників-критеріїв, що дозволило представити та сформувані соціальну позицію підприємства та позитивний імідж підприємства в інформаційному полі.

Концепція соціалізації бізнесу передбачає, що підприємство повинне враховувати вимоги та інтереси стейкхолдерів під час виконання своїх стратегічних заходів. Головна мета концепції соціалізації бізнесу полягає у формуванні позитивної соціальної позиції підприємства та забезпеченні його позитивного іміджу в інформаційному полі, що досягається шляхом врахування вимог стейкхолдерів та належного контролю за наслідками бізнес-діяльності.

Ці сучасні тенденції суспільного розвитку впливають на активізацію процесів соціалізації бізнесу. Низка кризових точок «провалів» ринку стимулює підприємців шукати нові шляхи взаємодії з суспільством і споживачами. Це може означати впровадження нових стратегій маркетингу, залучення громадськості до створення продукту або послуги, а також підтримку з боку споживачів. Глобалізація також має важливе значення для соціалізації бізнесу. Застосування універсальних економічних «правил гри» забезпечує можливість бізнесу впроваджувати свої ідеї та розвиватися на міжнародному рівні. Це означає збільшення конкуренції та потребу в адаптації до нових ринків і культур.

Запозичений ефект також впливає на інтеграцію бізнесу в суспільство. Громадські групи, бажаючи отримати такий же соціальний захист, як у країнах з високим рівнем, можуть ставити вимоги до підприємств щодо виконання соціальних обов'язків, таких як створення робочих місць, справедливої оплати праці, екологічної відповідальності та інших соціально-економічних ініціатив.

Це свідчить про потребу глибшої соціалізації бізнесу, тобто його інтеграції у соціально-економічне життя суспільства, з урахуванням сучасних викликів і потреб. Для цього необхідно сприяти активній взаємодії між бізнесом, державою, громадськістю та споживачами, а також стимулювати соціально відповідальні практики та інновації.

Цей процес посилення впливу культурного обміну досягається постійним ростом соціальних потреб і розрізненням доходів. Це, в свою чергу, впливає на життя різних груп суспільства. Таким чином, є необхідність розробки та впровадження єдиного стандартного документу, який використовував би у всьому світі і базувався б на згодних умовах та підходах до впровадження соціальних програм організацій у будь-яких країнах, незалежно від рівня їх економічного розвитку і використання внутрішньої соціальної політики [480; 481; 482; 492]. Цей процес посилення впливу культурного обміну досягається постійним ростом соціальних потреб і розрізненням доходів. Це, в свою чергу, впливає на життя різних груп суспільства. Таким чином, є необхідність розробки та впровадження єдиного стандартного документу, який використовував би у всьому світі і базувався б на згодних умовах та підходах до впровадження соціальних програм організацій у будь-яких країнах, незалежно від рівня їх економічного розвитку і використання внутрішньої соціальної політики. Зазначений документ сприятиме створенню уніфікованого підходу до проведення соціальної діяльності та сприятиме адаптації його застосування у всіх країнах, ураховуючи їх особливості та потреби.

Розширення обсягів сталого розвитку вимагає збагачення значення та функціонального наповнення соціалізації різних установ економічної системи. Ця зміна виникає внаслідок потреби у консолідації зусиль усіх установ

економічної системи на засадах прозорості їх соціальної поведінки з метою забезпечення сталого розвитку суспільства. Цей процес включає у себе перехід до нового уявлення про ефективність функціонування установ економічної системи. Також відбувається певне зниження додаткової цінності як головного фактора їх розвитку в інтересах загальної цінності та дії окремих установ, які збільшують свою конкурентоспроможність через поліпшення соціальних і екологічних умов для своїх реальних і потенційних споживачів. У цьому контексті М. Портер у своїй останній публікації рекомендує застосовувати постійну адаптацію товарів, робіт та послуг до суспільних потреб, збалансовуючи екологічні, соціальні та економічні аспекти їх виробництва і споживання [25; 431; 492].

М. Портер стверджує, що успішність підприємства тісно пов'язана з благополуччям оточуючого співтовариства, оскільки бізнесу потрібне процвітання місцевих громад не лише для створення попиту на свою продукцію, але й для забезпечення необхідних громадських ресурсів та сприятливого середовища. З іншого боку, громадські групи потребують успішних підприємств як джерела робочих місць та можливостей створення добробуту [431]. Конкурентоспроможність підприємства тісно пов'язана з його здатністю впливати на процвітання спільноти навколо. Це означає, що бізнес потребує успішного та стало-розвиваючого співтовариства не лише для створення попиту на свої товари та послуги, а й для забезпечення громадських ресурсів та підтримки природного середовища. З іншого боку, громадські групи потребують успішних підприємств, які будуть створювати нові робочі місця та сприяти створенню загального добробуту.

Конкурентоспроможність підприємства тісно пов'язана з його взаємодією зі спільнотою і навколишнім середовищем. М. Портер вбачає важливість створення спільної цінності для підприємства, але не тільки з метою задоволення попиту на його продукцію, але й для забезпечення критичних громадських ресурсів та підтримки навколишнього середовища [1; 431; 492]. Успішний бізнес необхідний для розвитку спільноти, оскільки він може

створювати робочі місця та можливості для поліпшення життя людей. Підприємства можуть надавати робочі місця, інвестувати в освіту та навчання, розвивати інфраструктуру та забезпечувати доступ до основних послуг. Це сприяє зростанню добробуту і підвищенню якості життя громади.

З іншого боку, громадські групи мають інтерес до успіху бізнесів, оскільки вони можуть забезпечити розвиток громади, зменшення безробіття, підтримку соціальних програм та інші блага. Громадські групи мають можливість спільно працювати з підприємствами, сприяючи їх соціальній відповідальності та гармонійному взаємодії з оточуючим середовищем. Взаємодія між підприємствами і громадськими групами має вирішальне значення для досягнення конкурентоспроможності підприємства та створення добробуту в спільноті. Взаємопов'язаність між бізнесом і громадою створює синергію, яка сприяє стійкому розвитку і благополуччю всіх сторін.

У червні 2017 року в Лондоні відбулася конференція Impact Investing Europe, головною темою якої стало «impact investing», або інвестування, що перетворює. Impact investing - це інвестиції в соціальний ефект або інвестиції, які спрямовані на досягнення вимірюваного соціального впливу. Імпакт інвестування відрізняється від комерційного інвестування тим, що його головним завданням є соціальний вплив. За результатами досліджень зарубіжних вчених [1; 446; 448; 492]:

активи імпакт інвестицій в 2019 році досягнуть 500 млрд дол. США;

найпопулярніші напрямки імпакт інвестування - це підтримка сільськогосподарського виробництва, доступну охорону здоров'я, фінансові послуги, мікрофінансування і освіти;

імпакт інвестиції поширені в розвинених країнах: 56% - США і Канада, 27% - Північна, Південна і Західна Європа, 6% припадає на Північну Африку, 4% - на Латинську Америку і 2% - на Південно-Східну Азію [90].

Сьогодні сектор підприємств незалежно від масштабів діяльності його інституційних одиниць використовує інструменти соціалізації у власних бізнес-стратегіях. При цьому вже не розглядається ідея сумісності прибутковості і

використання соціальних ініціатив, а здійснюється реальна конвертація соціальної відповідальності в конкурентні можливості організацій [1; 431; 492].

Організації спрямовані на розвиток людських здібностей та підтримку виробничих процесів, базованих на інноваційних та соціально значущих принципах, що відповідають соціально відповідальній поведінці здійснюють [1; 431; 492]:

перегляд продукції таким чином, щоб враховувати суспільну користь і потреби, які автоматично визначають попит на неї;

розширення аудиторії через реалізацію соціальних ініціатив і проектів;

ефективне використання ресурсів за допомогою переробки вторинної сировини, спільного виробництва енергії тощо;

проведення закупівель та розподілу продукції з урахуванням соціально відповідального управління ланцюгом постачання;

перебудова діяльності на основі розвитку місцевих кластерів у стратегічних ринкових зонах.

Більш того, прояви соціалізації бізнесу вже очевидні під внутрішньоорганізаційному менеджменті підприємств. Дослідження складових сталого розвитку підприємства (економічна, соціальна, екологічна тощо) дозволило виявити обумовлює їх комплекс взаємопов'язаних критеріїв зовнішнього і внутрішнього середовища (табл. 5.1) [492].

Підприємство можна описати як складну систему, яка взаємодіє з зовнішнім середовищем та має властивість внутрішньої цілісності. Зміна одного елемента цієї системи призводить до змін інших елементів, що свідчить про те, що стійкість системи більше залежить від її здатності адаптуватися до змін, а не від здатності повертатися до попереднього стану. Оцінка стійкості системи як на загальному, так і на конкретному рівні повинна ґрунтуватися на комплексному аналізі, а не одиночних критеріях.

На жаль, до теперішнього моменту не існує єдиного інтегрального показника, що дозволяє оцінити ступінь ефективності переходу як окремого підприємства, так і країни в цілому до сталого розвитку. У зв'язку з цим

основний акцент робиться на побудові системи індикаторів, при цьому доцільно мати обмежену кількість таких індикаторів, а також необхідно їх ранжування за рівнями пріоритетності, що використовується практично всіма міжнародними організаціями та багатьма країнами.

Таблиця 5.1

Критерії економічної, соціальної та екологічної складових сталого розвитку підприємства

Групи критеріїв стійкості	Критерії зовнішнього середовища	Критерії внутрішнього середовища
Економічна складова стійкості		
Фінансово-економічні	Економічна ситуація	Грошово-кредитна політика
	Податкова політика	Принципи оподаткування
	Фінансова політика	Фінансовий інструментарій
	Інвестиційна політика	Інвестиційна політика
Ринкові	Активність конкурентів	Маркетингова політика
	Ситуація на ринку	Принципи ціноутворення
	Рекламна політика	Рекламна політика
Виробничі	Науково-технічний прогрес	Використання найкращих доступних технологій
	Виробничі потужності (ПМ)	Використання резервів підвищення ПМ
	Сировинна база	Сировинна база
Соціальна складова стійкості		
Політичні	Соціально-політична ситуація	Моральний клімат в організації
		Виконання вимог трудового законодавства
Кадрові	Кадрова політика	Використання кадрового потенціалу
		Підвищення кваліфікації
		Навчання персоналу
Соціальні	Соціальна політика	Надання соціальних гарантій
		Наявність соціальних програм
Екологічна складова стійкості		
Екологічні	Екологічна обстановка	Застосування кращих технологій очищення і охорони навколишнього середовища
	Політика в сфері охорони праці	Здійснення заходів з охорони праці та промислової безпеки
	Екологічна політика	Здійснення заходів з охорони навколишнього природного середовища
		Виконання вимог екологічного законодавства
		Наявність штрафів за забруднення та перевищення лімітів викидів і скидів

Управління сталим розвитком підприємства включає різні аспекти, тому важливо розробити інтегрований механізм управління для досягнення цілей. Для цього потрібно провести аналіз поточного стану підприємства, виявити його сильні та слабкі сторони і можливості для покращення. Після цього необхідно визначити конкретні цілі і завдання, пов'язані зі сталим розвитком підприємства, що відображатимуть соціальні, екологічні й економічні аспекти.

Розробка стратегії, яка враховує цілі сталого розвитку підприємства і виходить за рамки короткострокових зусиль повинна включати конкретні дії, які допоможуть досягти поставлених цілей [449; 450; 451; 452; 453; 454; 455; 456].

Реалізація стратегії сталого розвитку включає в себе практичні дії, такі як впровадження екологічних технологій, залучення зацікавлених сторін, підвищення свідомості персоналу і встановлення ефективних систем управління. Моніторинг та оцінка ефективності проведення стратегії є важливим етапом, який передбачає систематичне відстеження досягнень за допомогою відповідних показників та пошук можливостей для поліпшень. Інтегрований механізм управління сталим розвитком підприємства повинен бути адаптованим до конкретних умов і потреб організації, що найкраще здійснюється шляхом залучення експертів з різних сфер (соціальних, екологічних, економічних) та врахуванні місцевих умов і особливостей підприємства [457; 458; 460; 461; 462].

У запропонованих концептуальних положеннях соціалізації бізнесу враховано складову «організаційних знань» у взаємозв'язку з концепцією організаційного навчання. Організаційні знання включають в себе інформацію, уміння та досвід, необхідні для забезпечення виконання стратегічних заходів, передачу цих знань всередині підприємства та формування у кожного працівника свідомості і активної участі в реалізації стратегій. Концепція організаційного навчання відіграє ключову роль у соціалізації організаційних знань, базується на створенні умов для постійного навчання та розвитку

персоналу, сприяє створенню відкритої організаційної культури, в якій спільне навчання і обмін знаннями є важливими елементами.

Соціалізація бізнесу втілюється у готовності підприємства до стратегічних змін. У дисертації обґрунтовано й розроблено оцінювання готовності підприємства до реалізації стратегічних заходів, яке базується на положенні соціалізації бізнесу стосовно необхідності дотримання вимог стейкхолдерів до наслідків бізнес-діяльності за розробленою системою економічних, культурних, організаційних, екологічних та соціальних показників-критеріїв, що дозволило представити та сформувані соціальну позицію підприємства та забезпечити позитивний імідж підприємства в інформаційному полі.

Концепція соціалізації бізнесу передбачає, що підприємство повинне враховувати вимоги та інтереси різних зацікавлених сторін (стейкхолдерів) під час виконання своїх стратегічних заходів. Головна мета концепції соціалізації бізнесу полягає у формуванні позитивної соціальної позиції підприємства та забезпеченні його позитивного іміджу в інформаційному полі, що досягається шляхом врахування вимог стейкхолдерів та належного контролю за наслідками бізнес-діяльності.

Таким чином, на рівні мікроекономіки виникає новий спосіб функціонування окремих установ – перехід від використання лише кількісних показників ефективності, які вимірюють лише обсяг діяльності відносно витрачених ресурсів, до використання інтенсивних та екстенсивних показників, які дають відповідь на питання «що ми досягли цим». Ефективність такого досягнення оцінюється з точки зору концепції сталого розвитку. Обґрунтування соціалізації бізнесу як частини концепції сталого розвитку суспільства потребує наукового пошуку раціонального організаційного та функціонального забезпечення всього процесу для максимального задоволення суспільних інтересів.

5.2. Оцінювання готовності підприємства до реалізації стратегічних заходів

Дослідження фокусувалися на тому, як впровадження організаційних змін впливає на промислові підприємства. Для вивчення стратегій організаційного розвитку, таких як горизонтальна та вертикальна інтеграція, диверсифікація, аналізуються різні аспекти, включаючи організаційні форми та методи впровадження стратегічних змін, законодавчу базу, корпоративні відносини, результати діяльності, розвиток корпоративних знань і персоналу. Корпоративна культура і стратегія підприємства тісно пов'язані, і зміна однієї не може відбутися без зміни іншої, тобто неможливо змінити культуру підприємства не змінюючи її стратегію. Перші дослідження стратегії підприємств базувалися на економічних показниках, але виявлено, що конкурентна перевага залежить не тільки від ринкової позиції, але й від внутрішніх ресурсів, до яких відноситься і корпоративна культура. Ця культура є одним з найважливіших ресурсів і має великий вплив на фінансово-економічний стан підприємства [1; 2; 84; 492].

Взагалі відомо, що підприємства використовують два різних типи стратегій - стратегію, яка планується заздалегідь, і стратегію, яка формується випадково. Кожна з цих стратегій може відповідати своїй корпоративній культурі. Численні дослідження свідчать про те, що культура навіть може впливати на вибір стратегії відповідно до унікальних характеристик підприємства [180]. Одне з таких досліджень стверджує, що стратегії можуть бути змінені, якщо вони не відображають основні цінності організації [163]. Очевидно, якщо стратегії переважають культуру, виникає «культурна загроза». Ця загроза виникає з розбіжності між обраною стратегією та корпоративною культурою. Другі дослідження показують, що тривала успішність на ринку може бути наслідком цінної та складно наслідуваної культури, яка є ключовою конкурентною перевагою [1; 2; 463; 464; 465; 466; 467; 468; 470; 485; 486; 489; 492].

Оцінити та сприйняти культуру підприємства є досить складним, майже неможливим завданням. Навіть після тривалого перебування в організації можна неправильно або недостатньо точно сформулювати враження. Зарубіжний досвід успішних корпорацій демонструє, що корпоративну культуру можна формалізувати за допомогою Корпоративного Кодексу, Принципів або документу, в якому детально викладені цінності (довіра та повага до особистості, високий рівень роботи та співпраці, безумовна чесність у справах, досягнення цілей за допомогою колективної роботи, гнучкість та інновації), цілі (прибуток, клієнти, сфера інтересів, зростання, акціонери, управління, громадська позиція) та стратегії (управління через дослідження навколишнього середовища, цільове управління, політика відкритих дверей, загальний контроль якості) [1; 2; 488].

Корпоративна культура є фундаментом для створення стратегії підприємства. Вона визначає цінності, переконання, норми поведінки та способи взаємодії між співробітниками у підприємстві. Формування корпоративної культури та стратегії підприємства - це процес, який потребує часу, зусиль і постійного вдосконалення. Це систематична діяльність, спрямована на забезпечення внутрішньої єдності підприємства та його відповідності зовнішнім вимогам середовища та глобальним змінам [471; 472; 473; 474; 475; 476; 488].

Стратегічне керування підприємством справді залежить від корпоративної культури, оскільки остання визначає цінності, які уособлюють стратегічне спрямування та впливають на прийняття та реалізацію стратегічних планів. Корпоративна культура встановлює цінності, що лежать в основі стратегічних рішень. У випадку їх неузгодженості може виникнути конфлікт та хаос, що негативно позначиться на виконанні цих рішень. Ці цінності включають основні принципи, переконання, етичні стандарти та норми, які визначають, які дії та рішення вважаються прийнятними в контексті підприємства. Наприклад, якщо підприємство встановлює принципи екологічної відповідальності, але його стратегія спрямована на масове виробництво, що шкодить довкіллю, це може спричинити дисбаланс внутрішнього середовища та викликати конфлікт з

численними негативними наслідками. Такий конфлікт може призвести до зниження моралі працівників, втрати довіри до керівництва, втрати мотивації та відданості роботі. Крім того, це може негативно позначитися на репутації підприємства та вплинути на відносини зі зацікавленими сторонами, такими як клієнти, партнери та інвестори [477; 478; 479; 483; 483; 488, 489, 490, 491, 492].

Для забезпечення успішного виконання стратегії підприємство повинно забезпечити відповідність стратегічних рішень цінностям і принципам корпоративної культури. Прийняття стратегічних рішень, які відповідають цінностям корпоративної культури, допоможе створити керівництво підприємства, базоване на спільних цінностях, впевненість серед співробітників та збереження продуктивного робочого середовища.

Корпоративна культура відображає цінності, норми та правила поведінки, що визначають спосіб життя та роботи на підприємстві. Вона проникає у всі аспекти діяльності працівників, від міжособистісних відносин до спілкування з клієнтами та розвитку лідерських якостей. Правила та норми корпоративної культури впливають на стратегічне планування та прискорюють залучення талановитих співробітників, які хочуть зробити свій внесок у формування стратегії підприємства [488].

Ефективна комунікація, уособлена корпоративною культурою, дозволяє об'єднати інформацію між різними частинами підприємства про внутрішні й зовнішні фактори, що впливають на стратегічне планування. Загалом, корпоративна культура сприяє ефективній комунікації та створює сприятливе середовище для формування стратегії підприємства, дозволяючи працівникам на різних рівнях усвідомити цінності й мету діяльності, що мотивує до співпраці та досягнення стратегічних цілей [488].

Підприємство, що має корпоративну культуру, спрямовану на інновації і пошук нових можливостей, свідчить про його готовність до осмисленого ризику та бажання бути передовим у галузі. Культура, що сприяє інноваціям, стимулює творчість та відкритий обмін ідеями серед співробітників, керівництво більш схильне до інвестування в стратегічні проекти та ініціативи, які мають потенціал

для розвитку і досягнення успіху. Підприємство з консервативною культурою, більш схильне до збереження існуючого стану і уникання змін, ймовірність виділення додаткових ресурсів для стратегічних ініціатив буде значно нижчою.

Корпоративна культура формує стиль лідерства та процес прийняття рішень на підприємстві та відіграє ключову роль у визначенні того, яка стратегія обирається та які рішення будуть прийняті для її реалізації. Особливо великий вплив на цей процес мають очікування співробітників щодо рішень, керівництва та співпраці з ними. Так, підприємства з високим рівнем ризику та інновацій зазвичай сприяють агільним процесам прийняття рішень, де залучені різні зацікавлені сторони та враховується багато варіантів [487; 488].

Х. Мінцберг у своїх дослідженнях підтверджує, що корпоративна культура підприємства має вплив на формування його стратегії. Намічена культура може бути описана через Корпоративний Кодекс або Принципи, в яких вказані цінності культури підприємства, встановлені топ менеджментом. Передбачувана культура виникає з тієї частини Кодексу, яку фактично втілюють менеджери середнього рівня, а культура, що випадково склалася, поширюється серед працівників, не зайнятих в управлінні. Ці нормативні документи визначають, які цінності і принципи важливі для підприємства, його місію, бачення та поставлені цілі [1, 21, 488; 492].

Важливо враховувати, що корпоративна культура у підприємстві формується не лише згідно з Корпоративним Кодексом, але й з практичних дій менеджерів середнього рівня. Їхні вчинки та рішення виявляють вплив на те, яка культура склалася та наскільки вона відповідає задуманому плану. Крім того, культура, яка формується випадково, поширюється серед співробітників, що не належать до управлінського складу, та складається на основі їхніх взаємодій, цінностей та загального уявлення про підприємство. Ця культура може суттєво відрізнятися від запланованої, але все ж має значний вплив на підприємство. Культура підприємства формується на основі взаємодії між менеджерами

середнього рівня та робітниками, які не мають керівних посад. Саме їхня поведінка, уявлення про цінності та загальне сприйняття підприємства визначає, якою буде культура в остаточному підсумку. Така культура може бути випадковою, але її вплив на підприємство значний. Успішна стратегія підприємства потребує гармонійної взаємодії між запланованою культурою, культурою, що формується випадково, та впливом менеджерів середнього рівня. Крім того, важливий зворотній зв'язок між реалізованою культурою та стратегією, щоб забезпечити позитивний розвиток підприємства [488].

Отже, успішна стратегія підприємства потребує злагодженої взаємодії між запланованою культурою, культурою, яка формується випадково, та впливом менеджерів середнього рівня. Важливо забезпечити взаємозв'язок між цими чинниками та зворотній зв'язок між реалізованою культурою та стратегією, щоб зробити можливим позитивний розвиток підприємства [1, 488, 491, 492].

Розуміння та оцінювання корпоративної культури впливають на прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності підприємства. Крім того, стратегічні цілі визначаються на основі формування корпоративної культури, а рівень корпоративної культури має вплив на результати впровадження стратегічних рішень. Отже, метою є виявлення відповідності рівня корпоративної культури до впровадження стратегічних рішень [488].

Для дослідження використовувався метод експертних оцінок, оскільки складно виділити систему стратегій. Основою використання експертних методів є глибокі знання спеціалістів та вміння узагальнити свій та світовий досвід досліджень та розробок щодо певної проблеми, а також оцінити достовірну важливість значення напрямків дослідження. Використання експертів як джерел інформації про майбутній розвиток досліджуваного об'єкта ґрунтується на гіпотезі, що принаймні деякі провідні фахівці в конкретній галузі мають глибокі та достатні знання щодо способів вирішення досліджуваної проблеми [488].

Кожен експерт розробляє свою власну інтуїтивну модель для вивчення різних явищ, яка дозволяє йому наближено оцінювати їх за певних умов. Якщо явища, які досліджуються, стають складнішими і суперечливішими, то таке дослідження несе більшу відповідальність за можливі наслідки прийнятих рішень. Тому необхідно використовувати якісний аналіз разом з кількісними показниками, щоб порівняти альтернативи і знайти оптимальне управлінське рішення.

Для оцінки готовності підприємства до впровадження стратегічних заходів, одним з використовуваних видів номінальних шкал є дихотомічна шкала, що має два взаємовиключаючих значення (1/0). Ця шкала використовується для оцінки показників.

Анкетування було обрано як метод збору даних. Для подальшого аналізу експертних оцінок можна використовувати різні методи усереднення, такі як середнє арифметичне, середнє геометричне, середнє гармонічне та медіана. Автор обрав метод середнього арифметичного через його швидкість та простоту.

Перед обробкою отриманих оцінок експертів рекомендується аналізувати узгодженість їх думок. Узгодженість думок вимірюється «зсунутою або незсунутою оцінкою дисперсії відліку». Найпоширенішим показником узгодженості є коефіцієнт конкордації, який розраховується за певною формулою.

$$W = 12 S / (n^2 * (m^3 - m)) \quad (3.1)$$

де S – сума квадратів відхилень суми рангів кожного об'єкта експертизи від середнього арифметичного рангів;

n – кількість експертів, осіб;

m – число об'єктів експертизи, шт.

Коефіцієнт конкордації може коливатися від 0 до 1 в залежності від ступеня узгодженості думок експертів. Під час формування експертної групи враховувалися рекомендації з урахуванням компетентності. Група не мала

складатися з осіб, що мають сильно спеціалізовану думку, оскільки це може вплинути на об'єктивність оцінки. Також було враховано складність об'єкту експертизи та наявність необхідної кваліфікації та досвіду у експертів. Особисті відносини між експертами також враховувалися. Додатково, було здійснено аналіз можливих протиріч між цілями експертизи та інтересами експертів з метою передбачити можливе зміщення групової оцінки в бажаному напрямку для окремих членів або всієї групи експертів.

Для групової експертної оцінки, точність залежить від кількості респондентів у групі. Збільшення кількості експертів забезпечує вищу точність та достовірність оцінки, проте призводить до збільшення витрат на проведення експертизи, та ускладнює виявлення узгодженої думки серед експертів. Тому, важливо знайти оптимальну кількість експертів у групі, щоб забезпечити достовірні результати. На практиці, чисельність експертних груп зазвичай обмежується від 12 до 28 осіб, оскільки немає єдиної думки щодо ідеальної кількості учасників.

Для проведення експертизи існують декілька ключових якостей, що є фундаментом для впевненої та кваліфікованої роботи експертів під час проведення експертизи. Основні якості включають:

Експертний досвід - глибокі знання і розуміння експертами відповідної області, в якій проводиться експертиза, що включає науковий багаж, професійні навички та практичний досвід у сфері, яку вони експертно вивчають.

Об'єктивність - об'єктивність та незалежність експертів у своїй оцінці, так як об'єктивне оцінювання фактів і даних є важливим аспектом експертизи. Повинні застосовуватись стандарти та методи, які є загальноприйнятими у відповідній галузі.

Аналітичні навички - здатність експертів критично мислити і аналізувати інформацію, щоб бути здатними зрозуміти складні проблеми, розпізнавати

ключові питання та виділяти значущі факти, створювати аргументовані висновки і рекомендації.

Комунікаційні вміння – вміння володіти гарними комунікаційними навичками, які дозволяють експертам чітко і послідовно висловлювати свої висновки та рекомендації, спілкуватися як письмово, так і усно з різними зацікавленими сторонами, зокрема замовниками експертизи, судами, адвокатами та громадськістю.

Етичність - дотримання етичних стандартів та професійних норм у своїй роботі, чесність, конфіденційність і неупередженість у своїх оцінках та висновках.

Критерії для вибору експертів для анкетування включали такі фактори як стаж роботи на підприємстві, включаючи керівні посади, кваліфікація та специфіка їх діяльності, освіта (базова та додаткова), а також ступінь включеності до прийняття стратегічних рішень. Оцінювання базується на ідеї необхідності формалізації поточної позиції підприємства та встановлення рівня віддаленості від бажаної позиції. Водночас, виникає питання про вибір такої бажаної позиції підприємства, яка буде служити еталоном. Цей вибір можливо робити за методичним підходом, особливо при порівнянні підприємств однієї галузі та їх конкурентів (рис. 5.2).

Результати оцінювання готовності підприємства до реалізації стратегічних заходів дозволи виявити наступне:

1. ТОВ «Петрометал Україна» має активну стратегію покращення якості управління. Впроваджено ефективні процеси контролю, удосконалення комунікаційної системи для забезпечення ефективного обміну інформацією та обізнаності між керівництвом та співробітниками. Приділяється увага покращенням організації робочих процесів, що сприяє більш ефективному прийняттю рішень. Активно залучаються всі зацікавлені сторони до процесу прийняття стратегічних рішень, є механізми зворотного зв'язку. Підприємство

має програми по збереженню довкілля, приймає участь у благодійних заходах, допомагає ЗСУ та цивільному населенню під час війни.

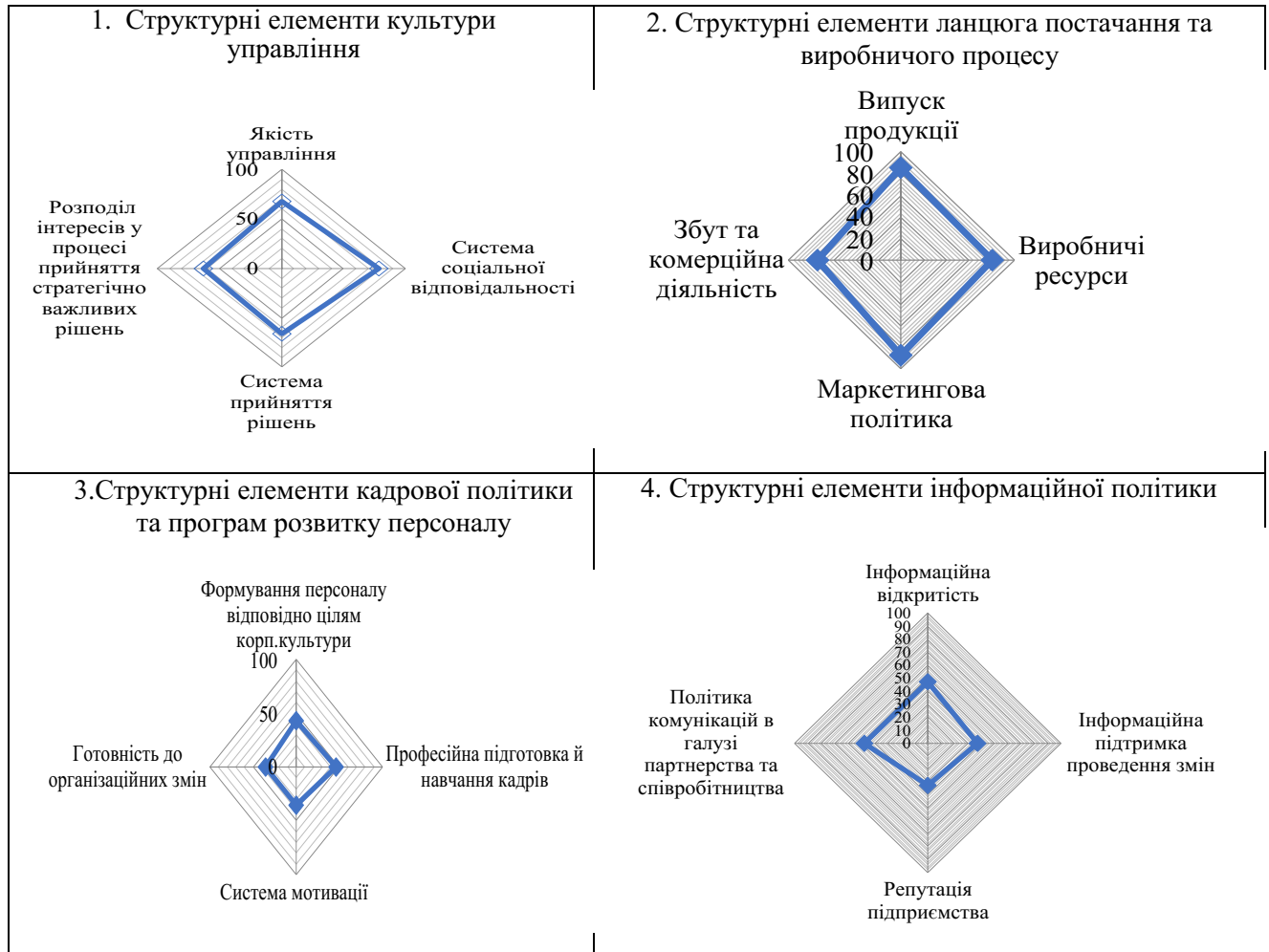


Рис. 5.2. Результати оцінювання готовності ТОВ «Петрометал Україна» до реалізації стратегічних заходів

2. ТОВ «Петрометал Україна» демонструє потужний науково-технічний та інтелектуальний потенціал, виробництво продукції здійснюється відповідно до запланованих обсягів і стандартів якості. Виробничі лінії працюють ефективно, з мінімальними перервами в роботі. Застосування новітніх технологій та оптимізація процесів виробництва дозволяють знижувати витрати на виробництво і ефективно використовувати наявні ресурси. Активно співпрацюють з торговельними партнерами. Крім того, ТОВ «Петрометал

Україна» активно розробляє онлайн-присутність, шляхом створення власного інтернет-магазину та участі в електронних торгових платформах.

3. Спостерігається високий рівень зацікавленості керівництва ТОВ «Петрометал Україна» у якісних змінах, про що свідчить велика кількість розроблених програм стимулювання, бонусних заохочень, але відсутні затребувані професійні навички працівників, які потребують перекваліфікації у зв'язку з впровадженням нових технологій, зміни бізнес-задач. Також не простежується підготовка персоналу до проведення організаційних змін та адаптації до них. Відсутня відповідна інформаційна робота, роз'яснення необхідності їх проведення, демонстрація бажаного стану підприємства після їх проведення.

З першочергових проблем ТОВ «Петрометал Україна» є не регулярність оновлення інформації на корпоративному сайті, недостатній рівень доступності та якості інформації для зацікавлених сторін. Виявлено відсутність відповідної комунікації та низький рівень взаємодії з працівниками, що значно ускладнює процес змін і спричиняє опір. Політика комунікації в галузі партнерства і співробітництва добре визначена і виконується, що сприяє успіху спільних ділових проектів та зміцненню взаємовигідних стосунків [34].

Отримана оцінка готовності підприємства дозволила визначити його готовність до впровадження стратегічних заходів, спрямованих на задоволення потреб зацікавлених осіб та виконання вимог соціально-економічної відповідальності бізнесу. Оцінка базувалася на реакції підприємства на зовнішні впливи, ефективності, фінансовій стійкості, інноваційності, кваліфікації менеджменту та виробничого потенціалу. Підходящі критерії обрано з урахуванням концепцій сталого розвитку, таких як економічний, екологічний та соціальний аспекти. Для досягнення поставлених стратегічних цілей розроблено комплекс способів та стратегічних заходів, враховуючи різні структурні елементи та показники. Методичне забезпечення оцінювання готовності підприємства до реалізації стратегічних заходів, з фокусом на соціалізації бізнесу, включає такі положення як:

ідентифікація основних стейкхолдерів, їхніх очікувань та вимог щодо наслідків бізнес-діяльності;

розроблення системи економічних, культурних, організаційних, екологічних та соціальних показників-критеріїв, які дозволяють оцінити вплив бізнес-діяльності на стейкхолдерів та соціум в цілому;

проведення оцінки та аналізу показників-критеріїв для визначення рівня відповідності підприємства вимогам стейкхолдерів;

розвиток соціальної позиції підприємства шляхом врахування вимог та очікувань стейкхолдерів у розробці та реалізації стратегічних заходів;

формування системи знань, що охоплює економічні, культурні, організаційні, екологічні та соціальні аспекти, що означає розуміння підприємством своїх економічних цілей, комплексного впливу на культуру та соціум, способів організації та функціонування бізнесу, а також екологічних вимог та відповідальності;

розроблення системи навчання та розвитку співробітників, спрямованої на поширення знань про соціальні показники та взаємовідносини зі стейкхолдерами;

забезпечення позитивного іміджу підприємства шляхом впровадження соціально відповідальних практик, комунікації зі стейкхолдерами та активної участі в розвитку спільноти.

Для перевірки методичного забезпечення оцінювання готовності підприємства до впровадження стратегічних заходів було обрано ТОВ «Петрометал Україна». Увага була приділена створенню стратегічної системи для цього підприємства, зокрема, оцінювалася готовність до реалізації стратегічних заходів серед керівництва, співробітників інженерного центру, фахівців R&D центру та працівників відділу кадрів. Експерти проводили оцінку показників, що відображають готовність підприємства до реалізації стратегічних заходів ТОВ «Петрометал Україна». У процесі оцінювання брали участь керівники інноваційних підрозділів, фахівці інженерного центру, спеціалісти R&D центру та працівники відділу кадрів, які займаються

управлінням персоналом. Загалом, у процесі оцінювання брали участь 9 експертів, з яких 3 представники працюють у відділі кадрів.

В якості ідеальної моделі системи стратегій підприємства використовувався еталон, який повністю відповідав поставленим цілям підприємства. Ця модель передбачала підготовку та адаптацію персоналу до запланованих змін і сприяла їх ефективному і якісному впровадженню. Однак результати експертного оцінювання вказують на потребу в подальшій роботі над деякими аспектами. Наведено альтернативні методи підготовки підприємства до впровадження стратегічних ініціатив, враховуючи кожен структурний елемент анкети:

1. Розробка системи прийняття рішень

1.1. Розробка внутрішніх процедур та організація заходів дотримання правил етики в робочому середовищі.

1.2. Ухвалення Кодексу етики поведінки для всіх працівників.

1.3. Затвердження принципів корпоративного управління у Корпоративному Кодексі підприємства.

1.4. Розробка внутрішньої служби контролю, яка буде відслідковувати виконання законодавства, нормативних документів, правил і стандартів.

1.5. Розробка програми навчання та інформування керівництва та персоналу про нові закони, правила, стандарти й останні зміни.

1.6. Розробка Положення про прозоре ведення бізнесу для забезпечення прозорості у всіх аспектах підприємницької діяльності.

1.7. Створення документів і процедур, що гарантують дотримання законодавчих вимог кожним працівником в рамках своєї діяльності.

1.8. Визначення критеріїв, що дозволяють оцінити відповідність діяльності підприємства чинному законодавству та визначення заходів для вирішення виявлених відхилень.

1.9. Вдосконалення системи прийняття рішень на основі аналізу результатів контролю та здійснення заходів щодо поліпшення відповідності діяльності підприємства у відповідності з чинним законодавством.

2. Розробка системи соціальної відповідальності

2.1. Запровадження екологічних стандартів в діяльність підприємства, які чітко задокументовані і зрозумілі для команди та партнерів.

2.2. Перехід до використання новітніх екологічних технологій та матеріалів для зменшення негативного впливу на довкілля.

2.3. Активна участь в державних та міжнародних програмах розвитку для спільного досягнення зростання та сталого розвитку.

2.4. Соціальна взаємодія, включаючи участь у соціальних та благодійних проектах, заснованих на соціальному партнерстві з різними зацікавленими сторонами.

2.5. Розробка плану співпраці з місцевими спільнотами, органами державної влади та громадськими організаціями для вирішення соціальних проблем та покращення якості життя.

2.6. Розробка програм розвитку регіонів та міст, спрямованих на посилення іміджу України на міжнародній арені, зокрема шляхом налагодження ефективної співпраці з міжнародними партнерами.

2.7. Установлення плідної співпраці з вищими навчальними закладами для спільного проведення наукових досліджень та розвитку освітніх програм, спрямованих на підвищення рівня знань та кваліфікації у майбутніх поколіннях.

2.8. Регулярні аудити та оцінки впливу діяльності підприємства на довкілля та здоров'я спільноти з метою постійного вдосконалення екологічних стандартів.

2.9. Залучення персоналу до освіти та навчання з питань екології та сталого розвитку, щоб забезпечити посилення екологічної свідомості та активну участь у реалізації екологічних ініціатив підприємства.

2.10. Забезпечення рівних можливостей та безпеки на робочому місці шляхом впровадження політики рівності, що забороняє дискримінацію на основі раси, статі, національності, релігії тощо.

2.11. Розробка і виконання плану протидії корупції та етичним нормам у всіх аспектах діяльності, зокрема включаючи посилення прозорості та відповідальності у фінансових операціях та рекламних практиках підприємства.

2.12. Встановлення системи ефективного управління водними ресурсами та енергоефективності з метою зменшення споживання води та енергії і забезпечення більш сталого використання цих ресурсів.

2.13. Розвиток програм підтримки та розвитку соціально вразливих груп населення, включаючи ініціативи щодо створення робочих місць, надання соціальних послуг та підтримки освіти та медицини.

2.14. Забезпечення безпеки та здоров'я працівників шляхом впровадження відповідних процедур охорони праці, надання необхідного захисту та створення сприятливих умов праці.

3. Розподіл інтересів в процесі прийняття стратегічних рішень

3.1. Забезпечення гармонії між різними інтересами, повноваженнями та відповідальністю при прийнятті рішень.

3.2. Розробка принципів та політики, що регулюють взаємовідносини в конфліктних ситуаціях.

3.3. Розробка ефективної процедури для протидії легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом.

3.4. Розробка стратегії та політики для боротьби з хабарництвом і корупцією.

3.5. Встановлення прозорих політичних принципів щодо прийняття та дарування подарунків.

3.6. Розробка чіткої процедури для ідентифікації та оцінки потенційних бізнес-партнерів для максимальної безпеки підприємства.

3.7. Залучення менеджерів на всіх рівнях організації до процесу прийняття стратегічних рішень для забезпечення комплексного погляду та ефективного вирішення завдань.

3.8. Розробка механізмів контролю за дотриманням етичних норм і стандартів у всіх сферах діяльності організації.

3.9. Впровадження політики рівності на робочому місці.

3.10. Розвиток програми підвищення культури безпеки, що передбачає навчання працівників профілактиці та реагування на небезпечні ситуації.

3.11. Встановлення процедур взаємовідносин зі зацікавленими сторонами, такими як клієнти, постачальники та спільнота, для забезпечення відкритості та гармонійного співробітництва.

3.12. Впровадження системи внутрішнього контролю для запобігання несанкціонованим діям та втратам організації.

3.13. Розробка стратегії сталого розвитку, що включає екологічні аспекти та соціальну відповідальність.

3.14. Встановлення політики прозорості та відкритості у фінансових операціях та звітності.

3.15. Забезпечення професійного розвитку та навчання працівників для впровадження найкращих практик у сфері управління та рішень організації

4. Підвищення якості управління

4.1. Вироблення адекватної організаційної структури відповідно до поставлених цілей.

4.2. Встановлення типу лідерства, що відповідає потребам організації.

4.3. Залучення зовнішніх консультантів до процесу розробки стратегічного напрямку.

4.4. Використання сучасних методик оцінки компетентності управлінського персоналу.

4.5. Отримання сертифіката для підприємства згідно зі стандартами управління знаннями.

4.6. Сертифікація підприємства та впровадження стандартів ризик-менеджменту.

4.7. Створення центру компетенцій, який буде відповідальний за розробку, впровадження та контроль дотримання стандартів діяльності.

4.8. Встановлення системи мотивації та винагородження персоналу, що спрямована на досягнення стратегічних цілей підприємства.

4.9. Розвиток програми неперервного професійного розвитку для персоналу з метою підвищення їхньої компетентності та ефективності.

4.10. Впровадження системи внутрішньої комунікації, яка сприяє обміну інформацією та співпраці між різними підрозділами організації.

4.11. Розробка стратегічних планів для кожного підрозділу та визначення ключових показників продуктивності для їх оцінки.

4.12. Встановлення процесу систематичного аналізу та оновлення стратегічного бачення підприємства з урахуванням змін в зовнішньому середовищі та розвитку ринку.

4.13. Генерація ідей інноваційного розвитку та сприяння їх реалізації в організації.

4.14. Забезпечення високого рівня етичності та корпоративної відповідальності в управлінні організацією.

4.15. Використання аналітичних інструментів та технологій для моніторингу та аналізу ринкових тенденцій, конкурентної ситуації та оцінки ризиків.

5. Випуск продукції.

5.1. Створення нових продуктів, які ще не мають аналогів на національному ринку, можливо шляхом адаптації вже існуючих.

5.2. Розробка унікальних модифікацій товару, щоб виокремитися серед конкурентів.

5.3. Покращення унікальності продукції шляхом надання високоякісного сервісу та обслуговування.

5.4. Забезпечення оптимального співвідношення ціни та якості продукту, щоб задовольнити потреби клієнтів.

5.5. Використання новітніх науково-технічних знань та можливостей для вдосконалення виробничого процесу.

5.6. Створення відділу досліджень та розробок для постійного впровадження інновацій.

5.7. Розвиток платформи для обміну досвідом і пошуку нових ідей серед інших підприємств у галузі.

5.8. Впровадження екологічно стійкої виробничої практики для зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

5.9. Розширення асортименту продукції з метою задоволення різноманітних потреб і смаків споживачів.

5.10. Постійне вдосконалення якості продукції шляхом використання нових технологій та методів контролю якості.

5.11. Активне використання інтернет-технологій для просування продукції та залучення нових клієнтів.

5.12. Співпраця з науковими установами та університетами для створення інноваційних продуктів.

5.13. Розвиток системи внутрішнього контролю якості, щоб забезпечити високу надійність та безпеку продукції.

5.14. Встановлення партнерських відносин з постачальниками з метою отримання якісних компонентів та матеріалів для виробництва.

5.15. Ефективне управління ланцюгом постачання для забезпечення швидкої та надійної поставки продукції клієнтам.

5.16. Активна участь в промислових виставках та конференціях для просування продукції та знаходження нових бізнесових можливостей.

6. Раціоналізація використання виробничих ресурсів.

6.1. Оновлення та поліпшення виробничого потенціалу: заміна застарілого обладнання; розширення існуючих цехів та будівництво нових; встановлення нових служб і виробництв.

6.2. Проведення комплексної реконструкції виробничого обладнання та інфраструктури з метою підвищення продуктивності та ефективності.

6.3. Планування та забезпечення належного рівня запасів сировини, матеріалів та енергії, що враховує пропозицію і попит на ринку.

6.4. Встановлення системи контролю та управління якістю, впровадження процедур стандартизації та сертифікації.

6.5. Впровадження енергоефективних технологій, використання відновлюваних джерел енергії та забезпечення навчання працівників з економії ресурсів.

6.6. Пошук нових, екологічно чистих та ефективних матеріалів, що дозволяють поліпшити якість продукції.

6.7. Отримання сертифікатів та впровадження системи управління якістю, що дозволить покращити процес виробництва та задовольнити вимоги клієнтів.

6.8. Здійснення переходу на передові технології, які сприятимуть зменшенню негативного впливу на довкілля та досягненню економічних переваг через утилізацію та переробку відходів.

6.9. Раціоналізація процесів використання виробничих ресурсів, аналіз та оптимізація використання сировини, матеріалів та енергії на різних етапах виробничого процесу з метою зменшення втрат та покращення продуктивності.

6.10. Створення програми екологічного виробництва. Розробка та впровадження стратегії, яка передбачає мінімізацію негативного впливу на довкілля, використання екологічно чистих технологій та матеріалів, а також відповідну утилізацію відходів.

6.11. Залучення до управління виробничими ресурсами стейкхолдерів та співробітників. Розвиток механізмів співпраці з постачальниками, споживачами та співробітниками з метою ефективного управління ресурсами, а також залучення їх до ініціатив енергоефективності та економії ресурсів.

6.12. Встановлення системи збору, аналізу та звітності щодо використання ресурсів з метою постійного вдосконалення процесів та досягнення економічної та екологічної стійкості.

7. Розробка маркетингової політики.

7.1. Вибір стратегічних напрямків діяльності, таких як стратегія диференціації (створення унікального товару чи послуги на ринку), стратегія лідерства у витратах (досягнення найнижчих витрат у виробництві чи постачанні) та гібридні стратегії конкурентної боротьби.

7.2. Вибір оптимальних технологій, які допоможуть виробляти та постачати товари чи послуги ефективно і забезпечувати конкурентну перевагу на ринку.

7.3. Визначення національних та зарубіжних ринків.

7.4. Оцінка пізнаваності бренду на ринку.

7.5. Розробка та удосконалення дизайну товару, створення нових модифікацій.

7.6. Постачання додаткових послуг до основного продукту та надання високого рівня сервісу.

7.7. Оцінка маркетингових активностей не лише за продажами, але й за непрямими показниками, такими як кількість згадувань підприємства під час подій, кількість підписників на електронну розсилку тощо.

7.8. Розробка і впровадження ефективних маркетингових комунікаційних стратегій, таких як реклама, зв'язки з громадськістю, прямий маркетинг тощо.

7.9. Виявлення та розуміння потреб та бажань цільової аудиторії, аналіз їх поведінки та побудова маркетингових стратегій.

7.10. Встановлення оптимальних цін на товари чи послуги з урахуванням конкуренції, вартості виробництва, попиту та інших факторів.

7.11. Проведення маркетингового дослідження ринку та аналіз конкуренції для здобуття цінної інформації про тенденції ринку, потенційні можливості та загрози, а також для формування стратегій розвитку.

7.12. Встановлення та підтримка взаємовигідних партнерських відносин з постачальниками та дистриб'юторами для забезпечення ефективного розподілу продуктів та послуг.

7.13. Розробка і реалізація програм лояльності та стимулювання клієнтів, що допомагають залучити нових клієнтів, зберегти існуючих та підвищити їх вірогідність повторних покупок.

7.14. Використання інтернет-маркетингу, включаючи соціальні мережі, контент-маркетинг, пошукову оптимізацію та інші канали цифрового маркетингу для досягнення більшої видимості та залучення цільової аудиторії.

7.15. Вдосконалення маркетингових процесів, враховуючи змінні ринкові умови та технологічні інновації, з метою постійного покращення результатів маркетингової діяльності.

8. Розробка системи збуту.

8.1. Вибір та створення структури ринку для ефективного збуту продукції.

8.2. Розробка власних збутових мереж та каналів розподілу для ефективного проникнення на ринок.

8.3. Забезпечення стійкого збуту через угоди з офіційними дистриб'юторами та регіональними представництвами.

8.4. Оптимізація бізнес-процесів з метою зниження часу виробництва та збуту продукції.

8.5. Активне розширення каналів збуту продукції, включаючи дилерські мережі та партнерські канали продажу.

8.6. Використання спеціалізованого програмного забезпечення для управління відносинами зі споживачами (CRM-системи) та залучення нових клієнтів.

8.7. Впровадження інноваційних підходів у збут продукції для досягнення конкурентної переваги.

8.8. Ефективне управління дистрибуційною мережею та підтримка партнерів з метою забезпечення задоволеності клієнтів.

8.9. Аналіз ринку та споживчого попиту для постійного вдосконалення структури збуту та пристосування до змін у середовищі.

8.10. Розвиток стратегії бренду та маркетингових комунікацій з метою привернення нових клієнтів та збереження існуючої клієнтської бази.

9. Система мотивації.

9. Формування персоналу відповідно цілям корпоративної культури.

9.1. Побудова філософії підприємства на основі його цілей і цінностей.

9.2. Визначення місії та формулювання цілей, а також створення Кодексу цінностей, які відповідають вимогам підприємства.

9.3. Створення сприятливого морального середовища, підтримки етичних норм і принципів на робочому місці.

9.4. Формування психологічних характеристик колективу підприємства, зокрема комунікації, співпраці та мотивації.

9.5. Заохочення колективу до досягнення цілей підприємства та підтримки змін для успішної реалізації стратегічних завдань.

9.6. Розробка фірмового стилю і іміджу для визначення унікальності підприємства та його відображення в зовнішньому середовищі.

9.7. Встановлення моделей поведінки і дисципліни, що відповідають цілям і цінностям підприємства.

9.8. Формування системи навчання та розвитку персоналу, враховуючи корпоративну культуру і потреби підприємства.

9.9. Залучення ключових спеціалістів для поширення корпоративної культури та впровадження інновацій.

9.10. Створення системи винагородження та стимулювання, яка відображає цілі підприємства та відповідає його цінностям.

10. Професійна підготовка й навчання кадрів.

10.1. Впровадження системи активного розвитку творчого потенціалу працівників на основі інформованості й освіти.

10.2. Розробка програми стажувань та обміну персоналом для підвищення компетентності та освіти кадрів.

10.3. Оцінка рівня компетенції управлінського персоналу з метою ідентифікації потреб у підвищенні кваліфікації.

10.4. Розвиток управлінського персоналу та формування резерву керівництва через спеціалізовані програми навчання.

10.5. Реалізація програми підвищення кваліфікації персоналу для заповнення знань та навичок.

10.6. Розробка програми з боку організації у підготовці необхідних спеціалістів у вищих навчальних закладах.

10.7. Врахування неформальних структур у процесі планування організаційних змін і впровадження їх у практику.

10.8. Побудова привабливого робочого середовища для привертання талантів та інвестування в їх розвиток.

10.9. Використання інноваційних методик навчання та розвитку персоналу для забезпечення високої ефективності роботи.

10.10. Підтримка культури саморозвитку серед співробітників і створення умов для постійного самовдосконалення.

11. Формування персоналу відповідно стратегічним цілям.

11.1. Становлення філософії організації.

11.2. Формулювання цілей і створення Кодексу цінностей підприємства.

11.3. Створення сприятливого морального середовища на робочому місцію

11.4. Визначення та розвиток психологічних аспектів колективу в організації.

11.5. Забезпечення залученості колективу до досягнення цілей підприємства та успішної імплементації змін.

11.6. Розробка унікального стилю та іміджу підприємства.

11.7. Встановлення моделей поведінки та дисципліни.

11.8. Розвиток комунікаційних навичок та ефективного спілкування всередині підприємства .

11.9. Підтримка ініціативи та творчості серед працівників.

11.10. Забезпечення рівності, включеності та дотримання принципів етики всередині підприємства.

11.11. Створення можливостей для розвитку професійних навичок і кар'єрного зростання відповідно до намічних стратегічних цілей.

12. Готовність до змін.

12.1. Створення резерву кадрів для безперервного впровадження змін.

12.2. Розвиток системи взаємозамінності персоналу, який бере участь у реалізації змін.

- 12.3. Аналіз та класифікація причин і видів опору змінам.
- 12.4. Розробка заходів для подолання різних видів опору змінам.
- 12.5. Використання методики оцінки готовності персоналу до експериментів під час підготовки та реалізації змін.
- 12.6. Розробка програми адаптації персоналу до трансформацій.
- 12.7. Оцінка рівня конфліктності персоналу під час проведення змін.
- 12.8. Побудова стратегії для забезпечення успішної готовності до змін.
- 12.9. Розвиток системи оцінки та відбору потенційних кандидатів для кадрового резерву.
- 12.10. Вдосконалення системи навчання та розвитку персоналу для забезпечення його готовності до змін.
- 12.11. Визначення основних факторів опору змінам та розробка стратегій для їх подолання.
- 12.12. Впровадження процесу безперервного моніторингу та аналізу готовності персоналу до змін.
- 12.13. Підтримка ініціативи та мотивація персоналу для активної участі в процесі змін.
- 12.14. Створення команди змін для координації та контролю процесу змін.
- 12.15. Визначення ключових метрик та інструментів для вимірювання ефективності забезпечення готовності до змін.
- 13. Інформаційна прозорість.
 - 13.1. Розробка положення про інформаційну політику підприємства.
 - 13.2. Публікація фінансової інформації та інших деталей про діяльність підприємства на його корпоративному веб-сайті.
 - 13.3. Регулярне оновлення вмісту та інформації на корпоративному сайті.
 - 13.4. Видання внутрішніх документів, що регулюють взаємовідносини підприємства з акціонерами та іншими учасниками корпоративних відносин.
 - 13.5. Повне та своєчасне виконання зобов'язань, укладених угод, з усіма учасниками ринкових відносин.

13.6. Забезпечення прозорості підприємства шляхом розміщення інформації на його веб-сайті за системою ЮНІДО.

13.7. Оприлюднення на корпоративному веб-сайті підприємства цінової політики щодо його продукції.

13.8. Забезпечення доступу до інформації про соціальну відповідальність підприємства, включаючи його ставлення до працівників, довкілля та споживачів.

13.9. Розміщення на корпоративному веб-сайті інформації про структуру і організацію підприємства, включаючи контактні дані керівництва та відповідальних осіб.

13.10. Проведення публічних звітів та презентацій про діяльність підприємства для зацікавлених сторін та громадськості.

13.11. Забезпечення доступу до інформації про процеси прийняття рішень та управління підприємством.

13.12. Проведення опитувань або збору думок від зацікавлених сторін та публікація результатів з метою відкритого діалогу та врахування потреб та побажань ринку.

13.13. Відкриття для преси та журналістів можливості отримати інформацію про підприємство та його діяльність.

14. Ділова репутація.

14.1. Використання інструментів веб-аналітики для оптимізації репутації підприємства.

14.2. Розробка політики, що гарантує конфіденційність інформації, що належить підприємству.

14.3. Розробка процедури виявлення та перевірки нових потенційних бізнес-партнерів для забезпечення збереження репутації підприємства.

14.4. Оновлення та модернізація корпоративного сайту для залучення більшої уваги та створення позитивного враження про підприємство.

14.5. Розробка мобільної версії сайту, яка забезпечить зручний доступ до інформації та покращить взаємодію з клієнтами та стейкхолдерами.

14.6. Постійний моніторинг публікацій про підприємство у ЗМІ для швидкого реагування на негативні відгуки та підтримки позитивного іміджу підприємства.

14.7. Випуск і розповсюдження видань, що спрямовані на комунікацію зі стейкхолдерами, включаючи бізнес-партнерів, клієнтів та громадськість.

14.8. Вивчення та аналіз репутації конкурентів для постійного удосконалення стратегій підприємства.

14.9. Організація регулярних тренінгів і семінарів для співробітників з питань підтримки та покращення репутації підприємства.

14.10. Активна участь в соціальних медіа для побудови позитивного іміджу, спілкування з клієнтами та розвитку віртуальної спільноти.

14.11. Залучення відгуків та рекомендацій від клієнтів для постійного вдосконалення продуктів та послуг підприємства.

14.12. Проведення маркетингових досліджень та аналізу споживчої поведінки для забезпечення успішної комунікації та позиціонування бренду.

14.13. Встановлення партнерських відносин з впливовими особистостями та експертами відповідних галузей для підсилення авторитету підприємства.

14.14. Систематичний аналіз і оцінка ефективності заходів з підтримки та покращення репутації підприємства для виявлення можливих проблем та вдосконалення стратегій.

15. Інформаційна підтримка проведення стратегічних змін.

15.1. Представлення інформації на корпоративному веб-сайті.

15.2. Організація інформаційних заходів для акціонерів, партнерів та інших зацікавлених сторін.

15.3. Участь в ярмарках і виставках для презентації продуктів та послуг.

15.4. Проведення круглих столів для обговорення переваг і недоліків запланованих або вже здійснених змін.

15.5. Впровадження програм спонсорства та благодійності.

15.6. Використання різних медійних форматів (звіти про діяльність підприємства, інформаційні брошури, відео презентації, онлайн презентації, журнали споживачів) для демонстрації ефективності вже внесених змін.

15.7. Організація комунікаційних подій (дні відкритих дверей, публічні заходи, презентації, конференції, семінари) для демонстрації ефективності впроваджених змін.

15.8. Відкриті вебінари для забезпечення доступу до інформації та обговорення нових ініціатив з громадою.

15.9. Створення і підтримка форумів і онлайн-спільнот для обміну думками і відгуками щодо підприємства .

15.10. Розміщення інформаційних матеріалів в соціальних медіа для залучення широкої аудиторії та взаємодії з нею.

15.11. Проведення аналізу реакції та зворотного зв'язку щодо внесених змін для постійного вдосконалення комунікаційної стратегії.

15.12. Розвиток програми корпоративного волонтерства для підтримки соціальних проектів та співробітництва з громадою.

16. Політика комунікацій в галузі партнерства та співробітництва

16.1. Участь у спілках та об'єднаннях з метою обміну досвідом та спільного вирішення проблем.

16.2. Пошук новаційних рішень та співпраця з технопарками, бізнес-інкубаторами та промисловими кластерами.

16.3. Укладання стратегічних партнерських угод з конкурентами для збереження своєї позиції на ринку.

16.4. Встановлення спільних підприємств з лідерами галузі або головними замовниками товарів і послуг.

16.5. Використання віртуального партнерства для знаходження нових інноваційних ідей та обміну передовим досвідом.

16.6. Активна участь у конференціях та форумах, що присвячені перспективним питанням розвитку та співпраці.

16.7. Залучення інвесторів, кредиторів та партнерів до управління підприємством шляхом консультування, переговорів, співпраці та делегування повноважень.

16.8. Розширення мережі партнерів та співробітників шляхом активного пошуку нових партнерів.

16.9. Участь у міжнародних програмах та проектах для отримання доступу до нових ринків та технологій.

16.10. Проведення спільних досліджень та розробок з інших підприємств для спільного створення інноваційних продуктів.

16.11. Використання соціальних мереж та онлайн-платформ для знаходження потенційних партнерів та співробітників.

16.12. Посилення зовнішньої комунікації та PR-діяльності для залучення нових партнерів та інвесторів.

16.13. Впровадження системи менторства та обміну знаннями з іншими підприємствами для підвищення професійної ефективності співробітників.

16.14. Участь у спеціалізованих виставках та ярмарках для залучення уваги до продуктів та послуг підприємства.

16.15. Використання програм з лояльності та партнерських знижок для зміцнення співпраці з клієнтами та партнерами.

17. Політика комунікацій в галузі екологічної та соціальної відповідальності.

17.1. Введення співробітників у політику екологічної та соціальної відповідальності.

17.2. Тренінги та семінари з питань екологічної та соціальної відповідальності для співробітників.

17.3. Ефективні способи комунікації внутрішніх політик та процедур.

17.4. Розроблення екологічної та соціальної стратегії комунікацій.

17.5. Взаємодія з зацікавленими сторонами (стейкхолдерами).

17.6. Використання медіа та соціальних мереж для розповсюдження інформації.

17.7. Проведення екологічних та соціальних кампаній для підвищення свідомості громадськості.

17.8. Відстеження та звітність про екологічні та соціальні ініціативи.

17.9. Створення плану кризової комунікації для негативних ситуацій, пов'язаних з екологічною та соціальною відповідальністю.

17.10. Ефективні методи комунікації під час кризових ситуацій.

17.11. Взаємодія з громадськістю, врегулювання конфліктних ситуацій.

17.12. Використання показників для вимірювання впливу політики комунікацій.

17.13. Аналіз реакції громадськості і стейкхолдерів на комунікаційні ініціативи.

17.14. Звітність про досягнення та прогрес у галузі екологічної та соціальної відповідальності.

18. Поведінка підприємства під час війни.

18.1. Заходи захисту працівників, евакуація працівників з районів конфлікту, надання сховищ і закриття підприємств на час активних бойових дій.

18.2. Перенесення виробництва в безпечніші області або надання додаткової охорони фасадів будівель та складських приміщень.

18.3. Перехід на воєнг.

18.4. Благодійна допомога та волонтерство.

18.5. Переключення виробничої діяльності на виробництво товарів або послуг, необхідних для воєнних потреб.

18.6. Прийняття стратегічних рішень для забезпечення фінансової стійкості підприємства, диверсифікація ринків або мінімізація залежності від одного регіону чи сировини.

Важливим етапом у розвитку стратегії підприємства є розробка методів оцінювання його готовності до впровадження стратегічних заходів. Створення системи адаптивної реалізації стратегічних цілей може допомогти підприємству ефективно управляти організаційними змінами. Це досягається завдяки

постійному моніторингу, оцінці поточного стану підприємства, аналізу його зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів. Такий підхід дозволяє обґрунтовано вибирати стратегічні заходи та ефективно реалізовувати їх, урахувавши зміни в середовищі та внутрішні ресурси.

Запропоноване методичне забезпечення сприяє підприємствам у оцінці готовності до впровадження стратегічних заходів, зокрема за урахування соціальних аспектів та сприяє побудові конструктивної співпраці зі зацікавленими сторонами для досягнення успішних результатів та формування позитивного іміджу підприємства.

Апробація процедури оцінки готовності до впровадження стратегічних заходів була проведена на прикладі діяльності ТОВ «Петрометал Україна», оскільки воно відоме своєю активною участю в стратегічних трансформаціях та виробництві продукції. Аналіз результатів показав, що ланцюг постачання та виробничий процес мають високий рівень готовності, так само як і інформаційна політика. Проте, виявлено низький рівень готовності персоналу до змін та несприятливі умови для їх впровадження, а також недостатню роз'яснювальну роботу серед учасників корпоративних відносин та акціонерів. Деякі аспекти, що потребують поліпшення, такі як культура кадрової та інформаційної політики, а також низький рівень готовності персоналу до змін, вимагають уваги та подальшої роботи з покращення.

Зокрема, важливо звернути увагу на інформаційну підтримку змін, а також на підвищення рівня роз'яснювальної роботи серед учасників корпоративних відносин та акціонерів для забезпечення успішної реалізації стратегічних заходів.

5.3. Комплекс стратегічних заходів для обґрунтування пріоритетності заходів навчання та розвитку персоналу

Світова криза, яка постала через пандемію COVID-19 та війну в Україні, призвела до багатьох проблем, включаючи закриття кордонів, збільшення безробіття та необхідність управління знаннями та розвитку людського потенціалу. Пандемія підкреслила важливість використання технологій для взаємодії та вирішення поточних проблем, таких як онлайн-навчання, безготівкові платежі, екстрена допомога і зміни в торгівлі та доставці товарів. Це також створює потребу в нових навичках та знаннях у галузі технологій, які сприятимуть створенню нових джерел зростання та підтримки працівників в перехідний період. Роботодавці відчули відсутність необхідних навичок у працівників та потребу у швидкій адаптації до змін. Це вимагає не лише навичок у роботі на відстані та розуміння штучного інтелекту, але й уміння керівників переорієнтувати та підвищувати кваліфікацію співробітників для створення нових бізнес-моделей. Також стало очевидним, що систему освіти та навчання потрібно адаптувати та реформувати, щоб зменшити розрив у навичках, необхідних для високотехнологічних робочих місць.

Пандемія та війна акцентували увагу на технологіях як основному засобі вирішення поточних викликів та функціонування у нових умовах. Такі технології включають не лише онлайн-платформи для навчання, а й нові методи безготівкових платежів, медичні технології, що дозволяють надавати допомогу віддалено, а також інноваційні підходи до логістики та постачання товарів у період карантинних обмежень. Ці зміни вимагають від організацій та працівників не лише технічних навичок, але також гнучкості, швидкості адаптації та постійного навчання, які стають ключовими чинниками розвитку в умовах кризи.

Провідні міжнародні організації та консалтингові компанії зосередили свою увагу на дослідженні основних тенденцій і причино-наслідкових зв'язків у глобальній зміні ринку праці та економічної взаємодії. Однак для подолання кризи

та ефективного розвитку підприємств потрібно також звернути увагу на розробку методології для оцінювання готовності підприємств до стратегічних заходів, зокрема, розвитку знань і компетентностей персоналу. Пандемія прискорила багато економічних тенденцій, зокрема розвиток цифрової економіки, використання цифрових технологій, дистанційну роботу та навчання. Дистанційна робота стала поширеною практикою, а деякі підприємства навіть перейшли повністю на цю форму взаємодії.

Безпосередня потреба підприємств у створенні нових знань, навичок, та швидкого перекваліфікування співробітників викликана трансформацією форми навчання в результаті пандемії COVID-19. Використання віддаленої роботи та повністю цифрових підходів, таких як онлайн-відео та соціальний обмін, сприяло ефективному і персоналізованому навчанню, появі нових навичок незалежно від місця перебування співробітників. Ця трансформація дозволяє масштабувати навчання співробітників та досягати кращих результатів.

В концепції стійких конкурентних переваг, В. Бурр наголошує на важливості певних умов, які дозволяють підприємству здобувати знання про організацію:

база знань, наявних на підприємстві;

можливість накопичення неявних і явних знань, спонукаючи при цьому колективні процеси навчання;

процес оформлення набутого досвіду у формі конкретних процедур або технологій і його впровадження у різних областях та функціях підприємства.

Гнучка адаптація до нових проблем і зовнішніх умов вимагає збалансованого використання нового і вже наявного досвіду.

Знання стають цінним ресурсом для підприємства лише в тому випадку, якщо вони можуть допомогти досягти поставленої мети. Р. Аккоф наголошував на цьому контексті, пов'язуючи знання з «ефективністю, з якою людина може використовувати спосіб дій для досягнення мети». Отже, знання розглядаються як інструмент для успішної реалізації змін - створення нових знань, їх поширення у всій організації та втілення у продукції, послугах та системах.

В системно-інтеграційній теорії підприємства Г.Б. Клейнер визнає, що знання мають кілька різних ролей для підприємства. Вони можуть бути безпосереднім продуктом діяльності, предметом безпосереднього споживання або використовуватися як виробничий ресурс у процесі виробництва. Знання також можуть бути предметом розподілу та трансакцій на ринку, використовуватися як інструмент управління та засіб збереження та консолідації. Щодо джерел формування знань підприємства, вони можуть походити з ринку знань у зовнішньому середовищі, знань працівників та консультантів, а також з вивчення продукції інших конкурентів. Зміни в концептуальному баченні предмета стратегічного управління важливі для формування нового типу підприємства. В економіці знань, носіями знань підприємства є окремі люди або групи людей зі специфічним невід'ємним знанням, а не праця як соціальне явище. Успіх підприємства залежить від якості стратегій створення, накопичення та використання знань, а також виконавців цих стратегій [80; 81; 82].

Згідно цієї теорії Г. Б. Клейнер визнає, що знання відіграють декілька різних ролей для підприємства. По-перше, знання можуть бути безпосереднім продуктом діяльності підприємства, які вони створюють і розвивають в процесі своєї діяльності. По-друге, знання можуть бути предметом безпосереднього споживання, коли підприємство використовує їх для вирішення конкретних завдань і проблем. По-третє, роллю знань є їх використання як виробничого ресурсу у процесі виробництва товарів або надання послуг [81; 82].

Крім того, знання можуть бути предметом розподілу та трансакцій на ринку. Підприємство може продавати або купувати необхідні знання для забезпечення своєї діяльності. Знання використовуються як інструмент управління, допомагаючи керівництву приймати стратегічні рішення та керувати підприємством, як засіб збереження та консолідації, допомагаючи підприємству забезпечити сталість та зростання. Щодо джерел формування знань, вони можуть походити з ринку знань у зовнішньому середовищі, де підприємство може отримувати знання від інших підприємств, університетів та

науково-дослідницьких установ, від працівників та консультантів, які мають специфічні знання і досвід або через вивчення продукції конкурентів.

Успіх підприємства нерозривно пов'язаний з якістю стратегій створення, накопичення та використання знань. У сучасній економіці знань, ключовими носіями знань підприємства є окремі люди або групи людей зі специфічним невід'ємним знанням, отже підприємству необхідно активно працювати над створенням, управлінням та розвитком знань, а також навчати своїх працівників новим навичкам та знанням для підтримки конкурентоспроможності і успіху.

У науковому дослідженні, А. П. Наливайко стверджує, що недостатня розробка інструментарію стратегічного мислення є однією з головних перешкод, які гальмують процеси реформ в Україні. Він вбачає цю проблему у недостатньому науковому дослідженні в галузі стратегічного менеджменту та непридатності освіти та підготовки економістів та управлінців до потреб національної економіки [74].

Одна з причин, яку А. П. Наливайко називає, полягає у непридатності освіти та підготовки економістів та управлінців до потреб національної економіки. Це означає, що програми навчання та підготовки не враховують необхідних навичок стратегічного мислення та розвитку стратегічних планів в контексті реформування економіки. Пов'язано з цим є також недостатнє наукове дослідження в галузі стратегічного менеджменту. Відсутність комплексного аналізу, моделювання та розробки стратегій управління економікою України утрудняє виявлення ефективних шляхів реформування та досягнення планованих цілей [74].

А. П. Наливайко робить акцент на тому, що удосконалення інструментарію стратегічного мислення та забезпечення належного рівня освіти і підготовки управлінців є ключовими аспектами для успішного проведення реформ в Україні. Це допоможе створити належні стратегії, які забезпечать стабільний економічний розвиток країни [74].

Термін «управління знаннями підприємства» було введено К. Вінгом [1], американським консультантом у галузі менеджменту, у 1986 році. Він визначив це поняття як систематичне формування, оновлення та застосування знань з метою підвищення ефективності підприємства. З того часу управління знаннями стало необхідною функцією та новим видом управління в діяльності підприємств, що вимагає дослідження відповідних процесів.

Управління знаннями підприємства охоплює широкий спектр дій, спрямованих на організацію знань, їх збереження, передачу та використання всередині організації. Це включає в себе процеси збору, створення, оновлення та розповсюдження знань серед працівників, а також створення систем та інфраструктури для ефективного управління цими знаннями.

Основні цілі управління знаннями включають підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства, зниження залежності від конкретних осіб, покращення роботи команд та співпраці між ними, сприяння інноваційному розвитку та збереження інтелектуального капіталу організації.

Управління знаннями передбачає створення бази даних знань, яка містить документацію, експертні знання, навчальні матеріали та інші види інформації, які можуть бути корисними для працівників. Важливо враховувати, що знання можуть бути як формалізованими (наприклад, записані в документах), так і неформалізованими (знання, які знаходяться у головах працівників). Тому управління знаннями включає в себе не тільки процеси зберігання та передачі знань, але й створення механізмів для обміну неформальними знаннями шляхом спілкування і співпраці між працівниками.

Ефективне управління знаннями вимагає впровадження підходів та методологій, які забезпечують організацію, пошук та розподіл знань всередині підприємства. Це можуть бути такі інструменти, як системи управління базами даних, експертні системи, а також методи і прийоми, спрямовані на забезпечення культури знань в організації.

У результаті, управління знаннями може значно підвищити ефективність роботи підприємства, посилити його конкурентоспроможність та сприяти

інноваційному розвитку. Однак, успішність управління знаннями залежить від активної підтримки керівництва, адекватної інфраструктури та постійного вдосконалення процесів управління знаннями всередині підприємства.

Г. Хемел і К. Прахалад [458] пропонували розпочати дослідження процесів управління знаннями підприємства, спочатку визначивши такі питання: що таке знання, які види знань існують, як вони набуваються та зберігаються, якими методами можна управляти знаннями, яка роль знань в створенні стійкої конкурентної переваги. Вони вважали, що відповідності між моделлю компетенцій «дані - інформація - знання – досвід» і моделлю стадій розвитку компетенцій «усвідомлення, засвоєння і перехід на більш високий рівень» можуть придатися для отримання відповідей на ці питання. За їхнім уявленням, дані - це формалізовані нормативи, відомості і повідомлення, що використовуються при управлінні і господарській діяльності, а також об'єкт збору, зберігання та обробки інформації. Знання утворюються в результаті процесів переробки інформації (табл.5.2).

Г. Хемел і К. Прахалад висловлювали думку, що знання не є просто накопиченням інформації, а складаються з інтуїтивних уявлень, досвіду та компетенцій, які використовуються для розуміння та розв'язання проблем. Знання можуть бути явними (формалізованими і переданими легко) або неявними (означають суб'єктивний індивідуальний досвід та особисті навички) [458]. Підприємства мають можливість збирати, зберігати і передавати знання. Управління знаннями означає створення сприятливих умов для набуття, обміну і застосування знань, а також для уникнення втрати цінних знань через втрату персоналу або невіддатність передати знання далі.

Методи управління знаннями включають структурування знань, створення баз даних та інформаційних систем, сприяння комунікації та обміну ідеями між співробітниками, стимулювання навчання та самоосвіти, використання інноваційних технологій тощо.

Цілком очевидно, що знання мають важливу роль у створенні стійкої конкурентної переваги. Підприємства, які активно управляють своїми знаннями,

мають можливість швидше адаптуватися до змін в ринкових умовах, розробляти нові ідеї та продукти, покращувати ефективність процесів, залучати талановитий персонал і забезпечувати стійкість у конкурентній боротьбі. Отже, вивчення процесів управління знаннями підприємства і зрозуміння ролі знань у створенні конкурентної переваги може допомогти підприємствам залучати, розвивати і застосовувати знання ефективним способом і підтримувати свою конкурентоспроможність.

Знання є більш глибоким поняттям, ніж дані або інформація. Воно включає в себе поєднання досвіду, цінностей, контекстної інформації, експертних оцінок, що надають основу для оцінювання та інтеграції нового досвіду та інформації. Як інформація виникає з даних, так само знання виникають з інформації шляхом порівняння, встановлення зв'язків, оцінки та визначення сфери застосування.

Таблиця 5.2

Процеси переробки інформації в знання

Процес перетворення інформації в знання	Етапи процесу	Характеристика етапів
Етап відбору	Пошук інформації Встановлення та виокремлення необхідних даних Моніторинг	Процес активного збирання інформації про конкретну тему, яка може бути процесом, об'єктом, явищем тощо Відповідність зібраної інформації заданим критеріям і ознакам Постійна здатність виявляти та відстежувати сигнали зовнішнього та внутрішнього середовища.
Етап оцінки	Перевірка показників достовірності	Розподіл і аналіз отриманої інформації, включаючи визначення її значимості, достовірності та надійності.
Етап упорядкування	Перетворення та організація інформації	Оцінка придатності, легальності та достовірності інформації перед її структуруванням та форматуванням Аналіз і встановлення внутрішньої структури відібраної інформації, розуміння взаємозв'язків.
Етап оформлення інформації	Передача та збереження даних	Вибір способу, матеріалу, стилю подання й зберігання інформації

Честер Барнард підкреслював важливість ролі керівників у створенні системи знань в організації [466]. Він розглядав управління як процес,

пов'язаний з постійним формуванням цінностей, переконань і ідей, приділяючи особливу увагу «поведінковому» знанню - тобто нелогічному мисленню. Логічне, наукове знання також було важливим, але саме неформалізоване знання могло сприяти раціональному співробітництву й створенню рівноваги інтересів серед працівників організації. Барнард підкреслював, що суть управлінського процесу полягає в усвідомленні організації як єдиного цілого та оцінці ситуації навколо неї. Це виходить за межі можливостей інтуїтивних методів, які базуються на інтелекті.

Методологія дослідження процесів управління знаннями, що була сформована М. Бойсотом, включає фази розповсюдження знань: сканування, створення, кодифікація, дифузія та абсорбція. Підприємство аналізує зовнішнє середовище та функціональну структуру ринку, збираючи й обробляючи інформацію за допомогою процесів аналітики, діагностики й моніторингу. Однак, важливо, щоб дослідження проходили одночасно з вивченням можливостей самого підприємства. Порівняння результатів обох напрямків досліджень відображається у «когнітивній карті», яка відповідає фазі сканування інформації згідно циклу М. Бойсота. На цій фазі підприємство «сканує» зовнішнє й внутрішнє середовище, обробляючи інформацію через селекцію, упорядкування й оформлення. Це дозволяє підприємству накопичувати знання, необхідні для прийняття й реалізації стратегічного вибору [1; 484; 211].

І. Нонака й Х. Такеучі [467] запропонували концепцію «спіралі створення знання», яка пояснює процес управління інноваціями та знаннями на підприємстві. Згідно з цією теорією, створення знання в організації базується на неформалізованому знанні індивідів. Підприємство повинно вміти використовувати індивідуальне знання, яке вже наявне у співробітників, і розвивати його за допомогою організаційних методів. Процес створення знання розпочинається на індивідуальному рівні, а потім розширюється на рівні секцій, відділів, секторів та організації в цілому - створюючи так звану «гіпертекст-організацію». В цій організаційній структурі роль провідника ідей між

керівниками вищого рівня і рядовими співробітниками виконують менеджери середнього рівня. Вони посередники між висуванням ідеалістичних концепцій вищими керівниками і практичною реалізацією цих концепцій рядовими співробітниками. Для ефективного управління знаннями в організації можуть використовуватись тимчасові команди, які працюють над конкретним завданням і дозволяють вільний обмін ідеями серед учасників. Ці команди можуть існувати протягом декількох місяців або року і сприяють поширенню і використанню індивідуального знання в межах підприємства [1; 467; 492].

I. Нонака і Х. Такеучі запропонували нову теорію, що пояснює, як підприємства створюють знання на ринку, зокрема за допомогою інноваційних ресурсів [467]. Ця теорія розглядає епістемологічний аспект, який включає неформальне і формальне знання та їх взаємодію, а також онтологічний аспект, який описує різні рівні створення знання в організації (індивідуальний, груповий, організаційний і міжорганізаційний). Основна ідея теорії полягає в тому, що створення організаційного знання відбувається за допомогою спірального процесу, де взаємодія формалізованого і неформалізованого знання викликає трансформацію знання у різні форми [1; 83; 467; 492]:

соціалізація починається зі створення простору взаємодії, який сприяє обміну досвідом та інтелектуальними моделями між співробітниками. Сам результат соціалізації можна описати як набуття «дружнього знання», що включає загальні інтелектуальні моделі та технічні навички;

зовнішнє представлення (екстерналізація) розпочинається шляхом обговорення або колективного обговорення, де використовуються метафори або аналогії, щоб допомогти команді висловити свої неформальні знання, які складно формалізувати. Результатом цього процесу є концептуальне знання;

комбінація визначається як процес поєднання нових існуючих знань таким чином, щоб створити новий продукт, послугу або систему управління, які не входять в інші структури організації;

навчання спонукає до внутрішнього усвідомлення, що дозволяє набути практичний досвід. Цей процес веде до засвоєння знань про управління

проектами, виробничі процеси, використання нових продуктів і реалізацію політичної стратегії.

I. Нонака й Х. Такеучі підкреслюють, що організація не може сама по собі створювати знання. Створення знання організацією базується на неформальному знанні окремих осіб. Організація має вміти використовувати це неформальне знання, яке уже вже було створене на рівні індивідів. Це знання мобілізується та розвивається в організації за допомогою спеціальних методів, що дозволяють перетворити і консолідувати його на більш вищому рівні [83; 84; 483; 484; 467; 492].

Згідно з дослідженням The Future of Jobs 2020, випущеним Світовим економічним форумом (WEF) та його партнерами, до 2025 року 43% роботодавців планують зменшити кількість робочих місць. У той же час 41% підприємств намічають розширити використання підрядників для спеціалізованих робіт, а лише 34% збільшать кількість штатних співробітників. Впровадження нових технологій призвело до зміни бізнес завдань, робочих місць та потреб у професійних навичках. З цієї причини, 40% працівників буде потрібна перекваліфікація [1; 83; 84; 483; 484; 467; 492].

Поточна ситуація з пандемією COVID-19 і цифрові технології створили для працівників ситуацію «подвійного руйнування». За оцінкою WEF до 2025 року технологічні трансформації на підприємствах приведуть до зміни бізнес-задач, структури робочих місць і професійних навичок. Вже сьогодні завдяки впровадженню нових технологій 43% опитаних підприємств планують скоротити число активних вакансій [1; 83; 84; 483; 484; 492].

Впровадження нових технологій, зміни розподілу праці між людьми і машинами приведуть до того, що з ринку праці будуть витіснені 85 мільйонів робочих місць, а на зміну їм прийдуть 97 мільйонів нових. На думку роботодавців вони будуть більш адаптовані до нових технологічних реалій в частині взаємодії між людьми, машинами і алгоритмами. Незважаючи на те, що кількість створених нових робочих місць за оцінками перевищить кількість скорочених, темпи приросту сповільняться (рис. 5.3.) [83; 84; 184; 483; 484; 492].

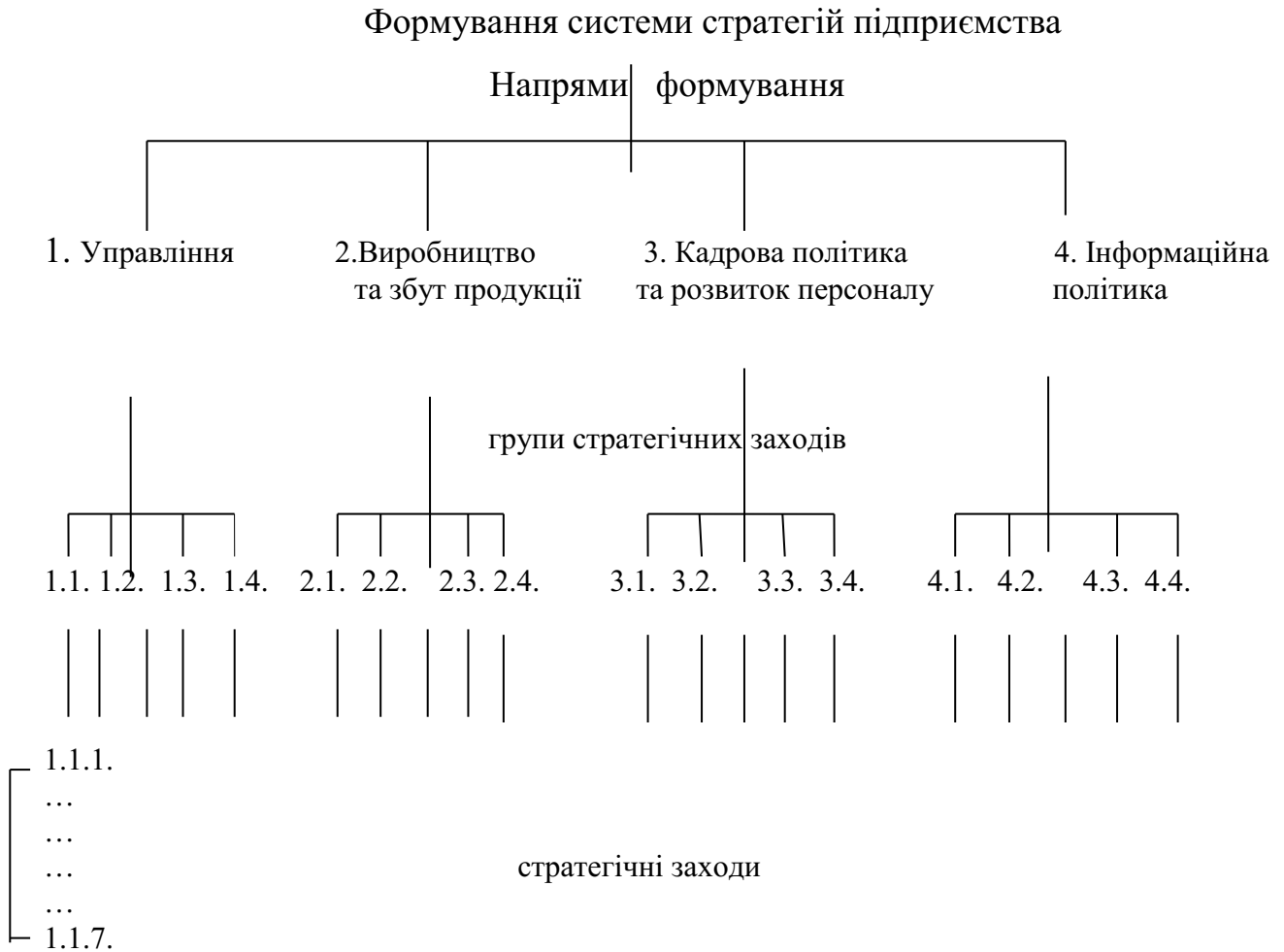


Рис. 5.3. Напрями стратегічних заходів формування системи стратегій підприємства [розроблено автором]

Нові вимоги в частині актуальних професійних навичок створять значний розрив між поточним і очікуваним рівнем кваліфікації працівників. Одними з найбільш затребуваних навичок стануть: критичне мислення та здатність до аналізу; вміння вирішувати проблеми; навички самоорганізації; здатність до активного навчання; психологічна стійкість, стресостійкість та гнучкість [1; 83; 84; 483; 484; 492]. Згідно з переліком стратегічних заходів, було складено список альтернативних дій для розвитку системи стратегій на підприємстві ТОВ «Петрометал Україна». Всього було вибрано 14 альтернативних дій, включаючи вдосконалення культури управління, культури виробництва та збуту продукції, кадрову політику й розвиток персоналу, а також політику

інформаційного забезпечення. На наступному кроці було розраховано середнє значення оцінок експертів за кожною альтернативою, що представлено у табл. 5.3.

Таблиця 5.3

Простір альтернатив ТОВ «Петрометал Україна» [розроблено автором]

№ з/п	Альтернатива	Результати розрахунків за критеріями, бали	
		Терміновість	Простота реалізації
1	Впровадження процесу неперервного моніторингу та аналізу готовності персоналу до змін	1,25	1,375
2	Надання необхідної інформації на корпоративному сайті	1,125	1,125
3	Забезпечення доступу до інформації про процеси прийняття рішень та управління підприємством	2,5	2,5
4	Розвиток програми корпоративного волонтерства для підтримки соціальних проектів та співробітництва з громадою	2,375	1,625
5	Активна участь в соціальних медіа для побудови позитивного іміджу, спілкування з клієнтами та розвитку віртуальної спільноти	1,625	2,75
6	Використання інструментів веб-аналітики для оптимізації репутації підприємства	2,875	1,5
7	Пошук інноваційних рішень та співпраця з технопарками, бізнес-інкубаторами та промисловими кластерами	2,625	2,875
8	Участь у міжнародних програмах та проектах для отримання доступу до нових ринків та технологій	2,25	2,625
9	Використання соціальних мереж та онлайн-платформ для знаходження потенційних партнерів та співробітників.	1,375	2,75
10	Тренінги та семінари з питань екологічної та соціальної відповідальності для співробітників	2,75	1,75
11	Переключення виробничої діяльності на виробництво товарів або послуг, необхідних для воєнних потреб	1,75	2,75
12	Розвиток програми неперервного професійного розвитку для персоналу з метою підвищення їхньої компетентності та ефективності.	1,375	1,625
13	Створення відділу досліджень та розробок для постійного впровадження інновацій.	1,625	2,375
14	Постійне вдосконалення якості продукції шляхом використання нових технологій та методів контролю якості	2,5	1,5

Запропонована схема стратегічних заходів для формування системи стратегій допоможе не тільки узагальнити й систематизувати теоретичні

погляди на формування системи стратегій підприємства, але й дозволяє керівникові підприємства ефективно управляти процесом стратегічних перетворень на базі комплексного дослідження рівня відповідності запланованої системи стратегій до реальної, проводити ретельну підготовку персоналу й відповідних ресурсів, що забезпечують певну етапність, координацію, регулювання й контроль над проведеними заходами.

На рисунку 5.4 альтернативи представлені у двовимірній площині, яка розділена на чотири частини. У лівому нижньому квадранті зображені альтернативи, які не є терміновими і виконання досить складне. У правому нижньому квадранті зображені альтернативи з найвищим пріоритетом, але складні для реалізації. В лівому верхньому квадранті зображені альтернативи, які не є терміновими, але легкі у реалізації. В правому верхньому квадранті зображені альтернативи, які є терміновими і простими у реалізації.

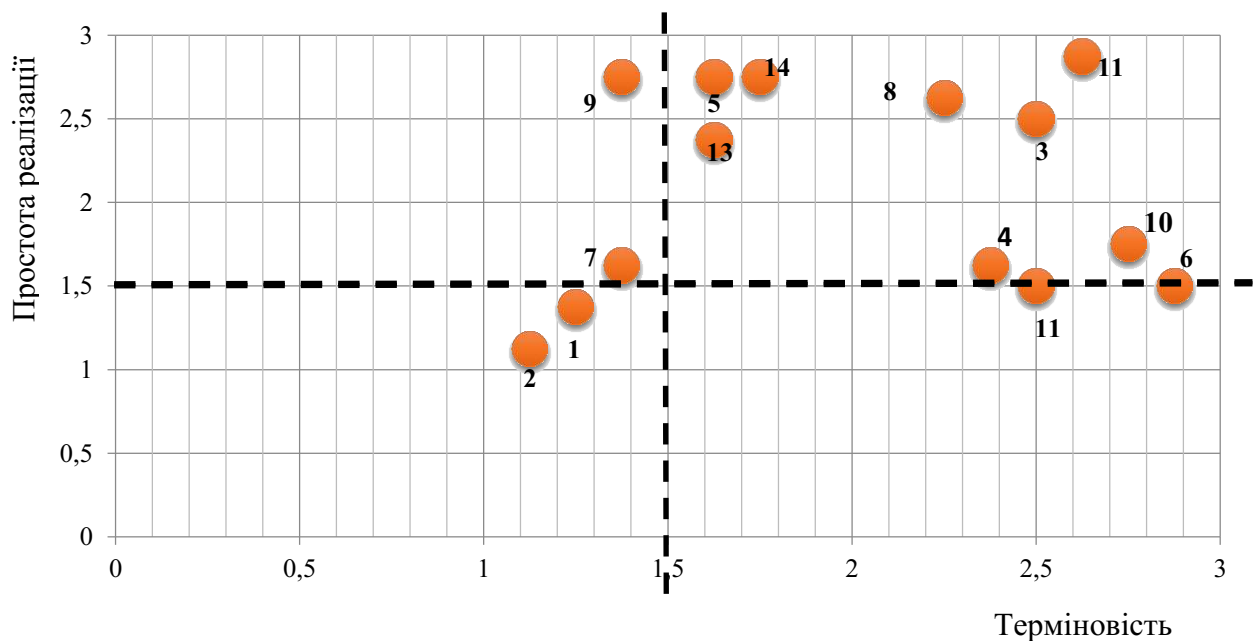


Рис. 5.4. Пріоритетність стратегічних заходів

ТОВ «Петрометал Україна» за критеріями «терміновість» – «простота реалізації» [розроблено автором]

Вибір критеріїв «терміновість» та «простота реалізації» для вибору пріоритетності стратегічних заходів на підприємстві є важливою частиною процесу стратегічного управління.

Терміновість відноситься до ступеня того, наскільки швидко потрібно впроваджувати конкретний стратегічний захід. Цей критерій дозволяє визначити, наскільки важливо і невідкладно є впровадження конкретної стратегії для підприємства.

Простота реалізації вказує на ступінь складності та потребу в ресурсах для впровадження стратегічних заходів. Цей критерій допомагає визначити, наскільки підприємство може легко та ефективно реалізувати конкретні стратегії без значних зусиль або витрат.

Обидва критерії допомагають управлінцям підприємства визначити, які саме стратегічні заходи має бути впроваджено в першу чергу для досягнення успішних результатів. З урахуванням терміновості і простоти реалізації можна побудувати пріоритетний план дій, що допоможе позитивно вплинути на стратегічний розвиток підприємства.

Отже, виходячи з рисунку, основними заходами для формування стратегії ТОВ «Петрометал Україна» мають бути такі альтернативи: 3 – забезпечення доступу до інформації про прийняття рішень та управління підприємством; 4 – розвиток програми корпоративного волонтерства для підтримки соціальних проектів та співпраці з громадою; 5 – активна участь в соціальних медіа для побудови позитивного іміджу, спілкування з клієнтами та розвитку віртуальної спільноти; 7 – пошук інноваційних рішень та співпраця з технопарками, бізнес-інкубаторами та промисловими кластерами; 8 – участь у міжнародних програмах та проектах для отримання доступу до нових ринків та технологій; 10 – проведення тренінгів та семінарів з екологічної та соціальної відповідальності для співробітників; 11 – перенесення виробництва на виробництво товарів або послуг, необхідних для військових потреб; 13 – створення відділу досліджень та розробок для постійного впровадження інновацій. Альтернативи, що потрапили на перетин квадранту з найвищою

пріоритетністю та альтернатив, з найвищою терміновістю, та середньою складністю для реалізації - це 7 – пошук інноваційних рішень та співпраця з технопарками, бізнес-інкубаторами та промисловими кластерами; 6 – використання інструментів веб-аналітики для оптимізації репутації підприємства; 11 – переключення виробничої діяльності на виробництво товарів або послуг, необхідних для воєнних потреб.

На основі вказаних альтернатив, можна зробити наступні висновки:

Використання інструментів веб-аналітики для оптимізації репутації підприємства (6) є дуже важливим завданням будь-якого бізнесу. Цей варіант має високий пріоритет і може допомогти підприємству поліпшити свою репутацію, залучити більше клієнтів і збільшити прибуток. Використання інструментів веб-аналітики може бути надзвичайно корисним для оптимізації репутації підприємства. За допомогою таких інструментів можна отримати важливі дані про те, як підприємство сприймається клієнтами і громадськістю та відстежити онлайн-репутацію підприємства. Завдяки аналізу веб-трафіку, обліку соціальних медіа, внутрішньому та зовнішньому пошуку, можна з'ясувати, які думки та враження мають користувачі про підприємство, що дасть змогу виявити проблемні моменти на веб-сайті підприємства, в соціальних медіа, і прийняти кроки для їх вирішення.

Окрім відстеження репутації, інструменти веб-аналітики також забезпечують можливість для вимірювання ефективності маркетингових кампаній, корпоративного веб-сайту та контенту. За допомогою аналітики веб-трафіку, можна визначити, які джерела трафіку (пошукові системи, соціальні медіа, рекламні кампанії) найбільше приносять клієнтів та яку ефективність мають маркетингові заходи. Інструменти веб-аналітики допомагають збирати дані про поведінку користувачів на корпоративному веб-сайті підприємства, такі як кількість відвідувань, тривалість сеансів, конверсії. Ці дані можуть бути використані для вдосконалення веб-сайту та прийняття рішень щодо його оптимізації та вдосконалення досвіду користувачів. Використання інструментів веб-аналітики є важливим для оптимізації репутації підприємства та покращує його сприйняття

клієнтами та громадськістю. Це може допомогти підприємству у залученні нових клієнтів, підвищенні прибутків та покращенні загальної репутації бренду.

Переключення виробничої діяльності на виробництво товарів або послуг, необхідних для воєнних потреб (11) пов'язаний з постійним удосконаленням виробничих процесів та впровадженням нових розробок і технологій, що може допомогти переорієнтувати виробництво та підвищити обороноздатність держави. Постійне удосконалення виробничих процесів та впровадження нових розробок і технологій не тільки дозволить покращити якість продукції, але й підвищить ефективність виробництва. Це може включати автоматизацію виробничих ліній, застосування розумних систем управління та збільшення продуктивності праці. Такі зусилля можуть сприяти залученню фахівців в області дослідження та розробок, що приведе до зростання економічного потенціалу країни. Крім того, переключення на виробництво товарів або послуг для воєнних потреб може стимулювати інновації та розвиток важливих галузей, таких як військова технологія, безпека і оборона. Оскільки воєнна сфера потребує високої технологічності та якості продукції, виробництво для воєнних потреб може прискорити розвиток інших промислових галузей, таких як металургія, електроніка, хімічна галузь та інші. Отже, виробництво товарів або послуг для воєнних потреб може бути важливим кроком для забезпечення безпеки і національної оборони України, що допоможе забезпечити наявність необхідного військового обладнання та послуг для задоволення потреб силових структур України.

Пошук інноваційних рішень та співпраця з технопарками, бізнес-інкубаторами та промисловими кластерами (7) є надзвичайно важливим для розвитку підприємств, адже підприємства отримують доступ до інтелектуального капіталу, новітніх технологій та експертної підтримки, що допомагає їм впроваджувати інновації, підвищувати продуктивність та конкурентоспроможність діяльності. Технопарки, бізнес-інкубатори та промислові кластери виступають платформами для обміну ідеями, спільної розробки проектів та знаходження партнерів, забезпечують необхідну інфраструктуру, сприяють комунікації між підприємствами та дослідницькими установами та сприяють розвитку мережевих

зв'язків. Спільна робота дає можливість підприємствам використовувати дослідницькі розробки, створювати спільні проекти з іншими підприємствами, що розширює можливості для розробки і масштабування інноваційних рішень. Результатом такої співпраці може бути створення нових продуктів, покращення сервісів, оптимізація бізнес-процесів та входження на нові ринки.

Альтернативи (6) і (11) мають високу терміновість, що свідчить про їх важливість для підприємства. Тим не менше, використання інструментів веб-аналітики (6) є більш швидкою та ефективною стратегією, оскільки вона може дати швидкі та конкретні результати в оптимізації репутації підприємства.

За складністю реалізації, переключення виробничої діяльності на виробництво товарів або послуг, необхідних для воєнних потреб (11) може бути більш складним порівняно з використанням інструментів веб-аналітики (6), оскільки воно може потребувати більшої інвестиції часу та ресурсів для впровадження нових технологій та перепрофілювання виробничої діяльності.

Отже, можна зробити висновок, що використання інструментів веб-аналітики для оптимізації репутації підприємства (6) може бути більш пріоритетним та менш складним варіантом, що може принести швидкі та конкретні результати, порівняно з переключення виробничої діяльності на виробництво товарів або послуг, необхідних для воєнних потреб (11), що є зараз більш пріоритетним не лише для самого підприємства, а і для держави в цілому.

Роботодавці відчувають недостаток навичок у своїх працівниках і проблему швидкого адаптування керівників до раптових змін в умовах. Залучення працівників різних сфер вимагає адаптації до швидкозмінних умов, а підприємствам потрібно навчитися пристосовувати своїх співробітників до нових ролей і видів діяльності. Ця динаміка не відноситься лише до дистанційної роботи або ролі автоматизації і штучного інтелекту. Завдяки дистанційній роботі працівники можуть навчитися новим навичкам, незалежно від їх місцезнаходження. COVID-19 прискорив впровадження повністю цифрових підходів до досягнення кращих результатів індивідуального навчання за допомогою живого відео й соціального обміну. Ця трансформація дозволяє економічно масштабувати навчання, забезпечуючи більшу

персоналізацію та ефективність. Таким чином, підприємства стикаються з необхідністю створення нових знань, навичок та швидкої перекваліфікації своїх співробітників [484; 492].

Найпростішим прикладом гострої необхідності отримання нових знань та навичок працівниками в усьому світі можна вважати активне впровадження технології Zoom в усі сфери діяльності. Так, за перші два місяці 2020 р. Zoom привернула більше нових користувачів, ніж за весь 2019 р. У березні до сервісу приєднувалися по 300 тис. нових користувачів щодня, і це тільки в США. Зараз у Zoom 14 млн активних місячних користувачів. І більше 100 тисяч корпоративних клієнтів, включаючи Samsung, Uber, Slack і Walmart [1; 484; 492]. Освоєння такої простої (в порівнянні з аналоговими Skype, Google Hangouts, Facebook Messenger, Apple FaceTime, тощо) та доступної технології стало викликом для значної частки працівників, особливо старшого віку. Однак сучасні реалії не залишали вибору – або працівник самостійно швидкими темпами повинен був освоїти її для дистанційної роботи, або ж змінити статус на «тимчасового непрацюючого» [1; 484; 492].

Криза, викликана пандемією COVID-19, створила нагальну потребу в переосмисленні підходів до управління персоналом. Стає зрозумілим, що поки підприємства подвоювали інвестиції в технології протягом останніх десяти років, більшість з них інвестували не достатньо коштів у розробку стратегій адаптації працівників до нових робочих процесів. Лише 17 % респондентів, які приймали участь у міжнародному дослідженні фірми Deloitte «2020 Human Capital Trends» [1; 484; 492], спрямовують значні інвестиції у перекваліфікацію персоналу для підтримки стратегії впровадження технологій штучного інтелекту; і лише 12 % опитаних застосовують такі технології для заміни працівників інноваційними технологіями. У середньому 66 % опитуваних підприємств протягом року інвестували у підвищення кваліфікації, при цьому майже 17 % серед них акцентували увагу на тому, що не впевнені у можливості повернення таких інвестицій. Близько 20 % підприємств відповіли, що користуються державною підтримкою для реалізації програм розвитку

компетенцій своїх співробітників. Не зважаючи на таку статистику, на сьогодні лєвова частка керівників підприємств розуміє, що перекваліфікація працівників є ефективною з точки зору затрат і дає високу віддачу не тільки для підприємств, але і для суспільства в цілому. Однак, попри думку роботодавців щодо необхідності перекваліфікація або підвищення кваліфікації до 2025 р. майже 70 % усіх працівників, тільки 42 % працівників готові використати такі можливості [1; 484; 492].

Враховуючи усю наведену статистику, можна дійти висновку, прагнення поєднати вигоди індивідуума та потреби підприємства з метою формування поведінки, прихильності до співробітництва, розвитку компетенції залишається істотним пунктом в плані досліджень культурних та інституціональних перспектив. За таких умов актуальним залишається використання компетентнісного та інституціонального підходів в управлінні підприємствами в цілому, та персоналом зокрема, а також впровадження нових трендів корпоративного навчання в процесі управління персоналом.

Для забезпечення та підвищення готовності підприємств до реалізації системи стратегій було розвинуто теоретико-методичне забезпечення обґрунтування пріоритетності стратегічних заходів, яке базується на концепції організаційного навчання. Зміст та послідовність використання запропонованого теоретико-методичного забезпечення полягає у такому:

досліджено основні принципи, стратегії та методики організаційного навчання, що є основою для створення системи стратегій підприємства. До стратегії організаційного навчання віднесено створення навчальних програм, внутрішнє навчання та залучення зовнішніх тренерів та консультантів. До методик організаційного навчання віднесено лекції та презентації, групову роботу, рольові ігри та симуляції, менторство та коучинг, е-навчання. Основними принципами організаційного навчання є комплексність, інтерактивність, системний підхід, постійне навчання;

проведено аналіз стану організаційного навчання на підприємстві, ідентифіковано потреби у знаннях та компетенціях управлінського персоналу і членів наглядової ради;

розроблено методичний підхід до оцінювання рівня управлінських знань і компетентності управлінського персоналу та членів наглядової ради на основі засобу оцінки, такої як анкети, інтерв'ю, кейси, оцінювання роботи на практиці;

на основі результатів оцінювання визначено пріоритетність складових управлінських знань і компетентності;

розроблено перелік конкретних заходів, які сприятимуть створенню нових знань, навичок та швидкому рескілінгу в системі прийняття стратегічних рішень.

Згідно з методичним забезпеченням запропоновано використовувати тренінги, семінари, стажування та розробку освітніх програм. На основі аналізу виявленої потреби у виправленні недоліків культури кадрової та інформаційної політики розроблено стратегію вдосконалення культури кадрової та інформаційної політики завдяки вдосконаленню процедур підбору та зберігання кадрів. Для масового відбору співробітників на керівні позиції запропоновано використовувати короткий тест кейсів LeaderCase, який доцільно використовувати як окремий інструмент на етапі масового відбору або підбору кадрового резерву, так і як доповнення до комплексного оцінювання керівників високого рангу. Для топ-менеджерів та керівників підрозділів рекомендовано використовувати комплексну оцінку, адже чим вища посада, тим вища ціна помилки – це інструменти Employee Engagement Surveys, Balanced Scorecard, Core Competencies та LeaderChart, інструмент надає загальну інтегральну оцінку потенціалу до керівництва, з описом сильних та слабких сторін кандидата, які доцільно використати для прогнозування успішності управління.

Розроблене методичне забезпечення апробовано на вибірковій групі працівників та членів наглядової ради підприємства ТОВ «Петрометал Україна», що довело його теоретичну обґрунтованість і практичну значущість

та можливість подальшого використання в процесі стратегічного управління розвитком промислових підприємств [484; 492].

Було виділено основні принципи, стратегії та методики організаційного навчання, що є основою для створення системи стратегій підприємства. Компетентнісний підхід ґрунтується на результатах аналізу вмінь людини в роботі без попередніх висновків про те, які характеристики необхідні для належного виконання цієї роботи. Метод компетенцій робить наголос на валідності критеріїв: «найважливішим є те, що дійсно приводить до найкращого виконання роботи, а не фактори, що найбільш вірогідно описують всі характеристики людини в надії, що деякі з них будуть відноситися до виконання роботи» [484; 492]. Відбір на основі компетенцій прогнозує найкраще виконання роботи та збереження персоналу, дозволяє об'єднати в ціле політику та культуру управління – при підборі персоналу, плануванні кар'єри, оцінюванні виконання та розвитку. Даний підхід визнає більш складним формування таких складових культури як мотивацію, цінності та переконання, так як знання можна придбати та розвивати.

Інституціональний підхід визначає підприємство як соціальний інститут, що зберігає знання в «правилах поведінки», які постійно змінюють форму, захищаються й модифікуються [484; 492] через інструменти:

сканування, тобто одержувати інформацію для розвитку когнітивної карти організаційного й зовнішнього середовища, тому воно включає розробку карти того, «що є» у рамках середовища й визначення будь-яких проблем або можливостей, надаваних середовищем;

кодифікування, за допомогою якого імпліцитне, інакше кажучи, «сховане» знання співробітників перетворюється в «відкрите» знання підприємства. Кодифікація створює підприємству можливість використовувати з вигодою знання співробітника, навіть коли він покинув його, і служить передумовою раціонально організованого процесу навчання;

трансферування, коли кодифіковані знання співробітників в інші підрозділи підприємства, що позитивно впливає на швидкість дії підприємства.

Це фаза дифузії, що укладається в спілкуванні й поширенні кодифікованого знання в межах організації;

реконфігурування на базі абстракції й абсорбції знання, що дає підприємству можливість розвивати нові організаційні здібності, які виникають за допомогою рекомбінації вже існуючого на підприємстві знання й завдяки генеруванню нового знання. Абстракція являє собою відомість кодифікованого знання до його самих істотних характеристик і використання його в більше широкому спектрі ситуацій. Вона розширює спектр потенційних областей застосування знання й дозволяє переносити його на інші ринки. Здатність абсорбції знання розглядається, як здатність співробітників підприємства до навчання – сприймати й обробляти нову інформацію, а також повторно використовувати практичний досвід з новим знанням.

Що ж стосується корпоративної освіти, то сучасні реалії дозволили виділити такі її основні тренди, як: *skill-improvement*, *self-made model*, зміна ролі корпоративних університетів та конкуренція на ринку освіти [484; 492]. *Skill-improvement* передбачає, що підприємства можуть знаходити кращих співробітників по всьому світу, не прив'язуючись до конкретного місця. Це призведе до підвищення конкуренції за одне робоче місце. Але підвищиться конкуренція і у зворотний бік - за кожного професійного фахівця. Другий тренд - *self-made model* – передбачає, що відносини співробітників з підприємствами будуть більш вільними, підприємства не будуть так жорстко прив'язувати співробітників до свого місця роботи; сформується партнерські і проектні моделі співпраці. У результаті усі перейдуть до англо-американської освітньої моделі, коли співробітник бере відповідальність на себе (за свою освіту, розвиток, мети, досягнення) і сам керує освітнім процесом. Третій тренд - зміна ролі корпоративних університетів. В нових реаліях ця роль буде спрямована на персоналізацію процесу. Потрібно буде допомагати співробітникам розуміти свої *hard* і *soft skills*. І те, який шлях треба пройти, скільки він буде коштувати і скільки часу буде потрібно, щоб досягти результату. Корпоративний університет перестане виступати в ролі творця контенту, а стане швидше ресерчером, який

зможе шукати кращі практики і рішення, допомагаючи кожному співробітнику вибудувати свою індивідуальну систему розвитку. Четверта зміна майбутнього - це конкуренція на ринку освіти. Вона ще більше посилиться завдяки тому, що на ринку освіти з'явиться більше коштів. Статус викладача тут буде дуже важливий [484; 492].

Умови пандемії значно посилили значення навчання та професійного розвитку, що виявилось важливішим за просте засвоєння технічних навичок. У світі швидких змін технологій такі навички постійно зазнають змін. Сьогодні все більше акцентується на розвитку умінь, необхідних для ефективною адаптації та успішного росту в непередбачуваних робочих умовах. Зрозуміло, наскільки важливо бути здатним постійно моніторити актуальну інформацію, використовувати накопичені знання та працювати в різноманітних командах.

Актуальні вимоги до навичок працівників будуть створювати значний розрив між поточним рівнем кваліфікації та очікуваним. Ключовими навичками, які будуть особливо затребуваними, стануть: критичне мислення та аналітична здатність, вміння вирішувати проблеми, навички самоорганізації, активне навчання, стресостійкість та гнучкість [1; 484; 492].

Крім цього, поточна криза може виявитися неперевершеною можливістю для підприємств, які зможуть вирватися зі звичайного уявлення про те, як пов'язати людину та технології. Злиття їхніх можливостей для досягнення синергії виявиться ключовим чинником для визначення нових шляхів інноваційного розвитку найближчим часом. Це виклик допомагає керівникам усвідомити, які наслідки можуть мати недієва взаємодія людини та технологій, а також те, як їхні підприємства можуть перетворитися на справжні соціальні установи [484; 492].

Протягом двох років війни бізнес та ринок праці в Україні пройшли кілька стадій адаптації до нових умов воєнного конфлікту. У кінці лютого та у березні 2022 року активність на ринку праці раптово зменшилась внаслідок закриття багатьох підприємств, що спричинило масові втрати робочих місць. Деякі підприємства, зокрема з ІТ-сектору, змогли переселити частину або весь персонал до безпечних регіонів чи інших країн, де змогли продовжити свою роботу.

Війна змінила динаміку ринку праці, змушуючи підприємства стикатися з невизначеністю та загрозою. Опитування Європейської Бізнес Асоціації показало, що значна частина підприємств має обмежені фінансові ресурси, що призвело до різних заходів з економії, таких як звільнення персоналу, зменшення зарплат, відсутність оплати відпусток та призупинення трудових відносин за договорами. Згідно з опитуванням кадрового порталу grc.ua в Україні 52% респондентів вже відчули наслідки зменшення ділової активності та безробіття, при цьому багатьом доводиться приймати мінімальну заробітну плату або знаходити скорочення до 30% та більше. Також зауважується, що під час війни були виявлені наступні зміни на ринку праці: 27% персоналу працює за скороченими зарплатами, 20% персоналу були відправлені у вимушену відпустку, та 20% персоналу були звільнені наразі [1; 332; 335; 484; 492].

З початку березня було зареєстровано працевлаштування 53,8 тисяч осіб, з яких 47,9 тисяч є безробітними. Середня тривалість пошуку роботи скоротилася з 112 днів до 91 дня. Ця тенденція проявилася в усіх регіонах, але була найбільш помітною в Закарпатській, Волинській, Луганській, Львівській, Дніпропетровській та Чернівецькій областях. Найбільша кількість працевлаштувано за наступними видами діяльності: сільське господарство (39%), переробна промисловість (12%), сфера торгівлі (12%), державне управління та оборона (11%) [1; 83; 84; 332; 335; 484; 492].

У період після війни економіка потребуватиме значної перебудови для досягнення прогресу. Значні втрати робочої сили можуть сповільнити процеси реконструкції країни, якщо не будуть реалізовані відповідні стратегії. Розвиток ринку праці стане важливим завданням у процесі відновлення після конфлікту. Політичний діалог повинен займатися як поточними, так і довгостроковими проблемами ринку праці, крім того, необхідно розробити комплексну програму, спрямовану на забезпечення мінімальних заробітних плат, підтримку соціального забезпечення, інфраструктуру тощо. Необхідно також враховувати і підтримувати соціальну стабільність під час відновлення, забезпечуючи доступ до освіти, охорони здоров'я та інфраструктури. Створення нових

можливостей для зайнятості, підтримка малих підприємств та розвиток соціальних програм будуть важливими аспектами післявоєнного періоду, спрямованими на розвиток економіки та покращення якості життя населення.

У післявоєнний період економіка буде потребувати глибокої модернізації порівняно з передвоєнною епохою для забезпечення економічного прогресу. Великі втрати робочої сили можуть ускладнити відновлення та подальший розвиток країни без належних рішень. Зменшення рівня безробіття та стабілізація ринку праці мають вирішальне значення у програмі державної політики [1; 83; 84; 332; 335; 492]. Створення робочих місць є ключовим фактором для реінтеграції різних груп населення, які постраждали від війни. Це сприятиме розвитку економіки, підвищуючи купівельну спроможність населення, та є надійним інструментом подолання бідності. Розробка спеціальної Державної програми відновлення економіки, зокрема відновлення інфраструктури.

Процес відновлення та реструктуризації економіки передбачає потребу у перерозподілі праці між різними секторами, що призведе до підвищення продуктивності. Однак значні втрати робочої сили можуть ускладнити процес відновлення та розвитку країни, якщо не будуть прийняті необхідні заходи. Зменшення безробіття та стабілізація ринку праці мають стати одними з основних пріоритетів у державній політиці. У процесі відновлення та реструктуризації економіки необхідно також враховувати можливість навчання та перекваліфікації працівників з галузей, що досвідчили втрати. Це допоможе знизити соціальну напругу та сприятиме швидшому відновленню та розвитку країни. Отже, важливою частиною процесу відновлення та реструктуризації економіки є перерозподіл праці між різними галузями, а також навчання та перекваліфікація працівників для зменшення втрати робочої сили. Це сприятиме підвищенню продуктивності праці та сприятиме швидшому відновленню та розвитку країни, як ключової меті державної політики.

Висновки до розділу 5

1. У сучасних умовах, коли проблеми екології та суспільства набувають важливого значення, бізнес змушений переглянути свою соціальну роль. Замість виключної спрямованості на здобуття прибутку, все більше усвідомлюється важливість участі у вирішенні соціальних проблем. Українським підприємствам потрібно розробляти нові підходи до соціальної відповідальності, враховуючи конкретні наслідки здійснених в країні трансформацій. Використання нового методичного підходу до оцінки готовності підприємства до стратегічних дій передбачає аналіз і оцінку економічних, культурних, соціальних, організаційно-технічних та екологічних показників. Це дає змогу сформулювати комплекс стратегічних заходів для досягнення поставлених цілей. Ключовими факторами, що впливають на організаційний розвиток, є реакція на зовнішні впливи, показники ефективності, фінансова стійкість, інновації, управлінська ефективність та виробничий потенціал. Синтез цих факторів сприяє стійкому економічному зростанню, балансу та стійкості підприємства в цілому. Основна теза полягає в тому, що бізнес стає співавтором соціально-екологічної стабільності, а не лише споживачем ресурсів. Передбачається, що облік соціальних і культурних вимірів сприятиме формуванню більш повного образу впливу підприємства на середовище і суспільство. Також, окрім зазначених факторів, зрозуміло, що гнучкість та адаптивність до змін є важливими умовами для успішної адаптації до нових викликів.

2. Оцінювання готовності підприємства до реалізації стратегічних заходів базується на концепції «організаційного розвитку». Ця концепція передбачає визначення рівня готовності до змін шляхом аналізу економічних, культурних, соціальних, організаційно-технічних та екологічних показників-критеріїв. Це дозволяє розробити комплекс стратегічних заходів для досягнення вибраних стратегічних цілей. Фактори, що визначають організаційний розвиток,

включають реакцію на зовнішній вплив, ефективність, фінансову стійкість, інноваційну діяльність, ефективне управління та виробничий потенціал підприємства. Цей підхід передбачає не лише виявлення готовності до змін, але й розробку конкретних інструментів для аналізу та оцінки цих параметрів. Також важливо враховувати потенційні можливості для стратегічного розвитку, що можуть впливати зі змін у зовнішньому середовищі, ефективності управління та внутрішніх процесів.

3. Комплекс стратегічних заходів, спрямованих на розвиток організаційних знань підприємства, був розроблений з урахуванням структурних елементів та індикаторів. Його складовими елементами є система прийняття рішень, система соціальної відповідальності, розподіл інтересів у процесі ухвалення стратегічних рішень, якість управління, випуск продукції, використання виробничих ресурсів, маркетингова політика, бут та комерційна діяльність, система мотивації, професійна підготовка та навчання персоналу, формування персоналу відповідно до стратегічних цілей, готовність до змін, інформаційна відкритість, формування інформаційного простору, інформаційна підтримка проведення змін, політика комунікацій у галузі партнерства та співробітництва. Також до цього комплексу входять заходи з підтримки інновацій, створення довіри в колективі, управління ризиками, стратегічне планування, а також впровадження системи контролю та оцінки результативності. Всі ці напрями спрямовані на створення сприятливого середовища для збільшення конкурентоспроможності підприємства та підвищення його розвитку в умовах постійних змін на ринку.

4. За результатами оцінювання готовності реалізації стратегічних заходів на підприємстві ТОВ «Петрометал Україна» було виявлено високий рівень культури управління, виробництва та збуту продукції. Однак, було виявлено недоліки у культурі кадрової та інформаційної політик, які проявляються у низькій готовності персоналу до змін, браку необхідної інформаційної підтримки та недостатньому роз'ясненні серед учасників корпоративних відносин та акціонерів. Основним чинником, що впливає на відношення до

змін, є нестабільність зовнішнього середовища та політична ситуація в країні. Таким чином, було розроблено альтернативні заходи для підвищення готовності підприємства до реалізації стратегічних заходів, кожен з яких спрямований на покращення відповідного структурного елемента.

Було виявлено, що в контексті готовності до реалізації стратегічних заходів, підприємство має високий рівень культури управління, виробництва та збуту продукції. Однак, проблеми виявилися у культурі кадрової та інформаційної політики. Це проявляється у низькій готовності персоналу до змін, дефіциті необхідної інформаційної підтримки та недостатньому роз'ясненні серед учасників корпоративних відносин та акціонерів. Одним з головних чинників, що впливає на відношення до змін, є нестабільність зовнішнього середовища та політична ситуація в країні. В результаті були розроблені альтернативні заходи для підвищення готовності підприємства до реалізації стратегічних заходів. Кожен із них спрямований на покращення відповідного структурного елемента, зокрема культури кадрової та інформаційної політики.

Основні наукові результати дисертаційної роботи, викладені в даному розділі, опубліковані в працях автора за списком літератури [400; 401; 478; 492].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішено важливу науково-практичну проблему з розроблення методологічного базису, удосконалення та подальшого розвитку теоретичних положень та науково-практичних рекомендацій щодо формування системи стратегій підприємства в умовах міжнародного середовища.

Основні результати, які одержано в ході дослідження, дають підстави для обґрунтованих висновків, які зводяться до такого:

1. Понятійно-категоріальний апарат формування системи стратегій підприємства уточнено за ключовими поняттями «система стратегій» та «формування системи стратегій підприємства», які удосконалено з використанням системного, процесного, інституціонального, поведінкового та когнітивного підходів. Визначено, що система стратегій містить класифікацію стратегій за рівнями, які спрямовано на поліпшення конкурентоспроможності та успішності діяльності підприємства, що набуває особливої актуальності у сучасному турбулентному середовищі. Формування системи стратегій є управлінським процесом, який визначається певною послідовністю етапів ухвалення та реалізації стратегічних рішень. Розвинутий понятійно-категоріальний апарат є підґрунтям розроблених положень методологічного базису, методичного забезпечення та практичних рекомендацій, що підвищує їх обґрунтованість і практичну спрямованість.

2. На основі системної парадигми обґрунтовано положення методологічного базису формування системи стратегій підприємства, що об'єднують удосконалений понятійно-категоріальний апарат, концептуальну модель економічного розвитку підприємства, концептуальні положення соціалізації бізнесу, розвинутий комплекс науково-методичного забезпечення з аналізу чинників і передумов формування стратегій, стратегічного інструментарію, організаційного забезпечення, готовності до реалізації, обґрунтування пріоритетності заходів, формування інформаційно-аналітичного

забезпечення, використання світового досвіду з розробки та реалізації системи стратегій з урахуванням тенденцій глобалізації та євроінтеграції. Обґрунтовані й вперше запропоновані положення методологічного базису суттєво розширюють теорію економіки та управління підприємством у міжнародному контексті в сучасних умовах.

3. Розроблено науково-методичний підхід до формування стратегічного інструментарію за рахунок впливу трансформаційних змін, виділених пріоритетних тенденцій економічного розвитку, ознак схожості, збалансованості та взаємодоповненості на глобальному та міжнародному рівнях. Запропоновано використовувати новітні стратегічні інструменти у відповідності до тенденцій цифрової трансформації, активності і швидкості розповсюдження інновацій та темпів інформаційно-технологічного зростання географічних регіонів світу. Практичне використання науково-методичного підходу сприятиме формуванню актуального стратегічного інструментарію відповідно до зростання значущості цифровізації, екологізації та соціальної відповідальності бізнесу та перебігу цих процесів у міжнародному середовищі.

4. Систематизовано стратегічний інструментарій формування системи стратегій підприємства за актуальними концептуальними, інформаційно-аналітичними, поведінковими аспектами та організаційними ознаками з огляду на ключові стратегічні компетентності та здобутки цифрової трансформації. До складу стратегічного інструментарію запропоновано включити як новітні, так і традиційні інструменти, що оновлюються відповідно до впровадження інноваційних методів, накопичення досвіду менеджерів в управлінні підприємствами під впливом тенденції цифровізації теоретико-практичного і методичного забезпечення менеджменту. Систематизований стратегічний інструментарій є складовою методологічного базису формування стратегій. Практична значущість стратегічного інструментарію полягає в тому, що він надає підприємствам комплексний підхід до формування стратегій, з урахуванням актуальних концепцій цифровізації, інформатизації, інноватизації

та соціалізації, інформаційно-аналітичних методів, поведінкових аспектів та організаційних ознак.

5. Методичне забезпечення аналізу передумов і чинників формування стратегії підприємства ґрунтується на вимірюванні потенціалу інтеграції високотехнологічних підприємств України у міжнародне ринкове середовище, що зосереджені у машинобудівній та хімічній галузях. Методичне забезпечення побудовано на основі врахування тенденцій змін обсягів їх експорту та імпорту, міжнародної інвестиційної позиції, трудового та виробничого потенціалу згідно з послідовністю та змістом етапів використання запропонованих аналітичних інструментів. За результатами аналізу міжнародних позицій України в рейтингах світового розвитку виявлено передумови для стратегічного розвитку вітчизняних підприємств. Практичне використання розробленого методичного забезпечення дозволяє визначити конкурентні переваги підприємств в процесі формування і реалізації системи стратегій, що враховують умови інтеграції їх потенціалу у міжнародний економічний простір.

6. Методичний підхід до формування інформаційно-аналітичного забезпечення розробки та реалізації системи стратегій підприємства полягає у комплексному об'єднанні положень концепцій «конкурентних переваг», «Індустрії 4.0», «стратегічного партнерства», «корпоративної соціальної відповідальності» та відповідних системних параметрів «співробітництва», «організаційного розвитку», «інноваційної активності» та «соціального іміджу та бренду». Основними принципами розробки системи стратегічних параметрів та критеріїв методичного підходу обрано цінність чи привабливість напрямку діяльності, компетентність підприємства, яка виявляється через стійкість конкурентної позиції, можливість залучення сучасних технологій та інноваційного підходу в контексті Індустрії 4.0, стратегічне партнерство, що визначається через спільність цілей та взаємовигідну співпрацю з іншими підприємствами, корпоративну соціальну відповідальність. Практична значущість запропонованого підходу полягає у можливості ефективного управління стратегічним розвитком підприємства на основі комплексного

врахування системних параметрів, що дозволяє контролювати перебіг виконання розроблених заходів та результативність від їх впровадження в реальному часі.

7. До складу організаційного інструментарію реалізації системи стратегій включено обґрунтований комплекс методів, превентивних заходів і процедур щодо втрати стійкості конкурентної позиції на ринку, дисбалансу інтересів між стратегічними партнерами, недостатньої вмотивованості на розвиток та готовності до інноваційних змін, невідповідності принципам та стандартам соціальної та екологічної відповідальності. Практична цінність обґрунтованого організаційного інструментарію полягає у забезпеченні комплексного врахування визначених типових ризиків та можливість зниження їх впливу або повного усунення в процесі стратегічного управління підприємством.

8. Розроблений науково-методичний підхід до організаційного забезпечення реалізації системи стратегій підприємства спрямовано на розвиток партнерської взаємодії, обмін інноваційними продуктами та впровадження управлінських технологій. Підхід базується на: комплексному аналізі організаційних способів та форм-шаблонів ведення бізнесу, що містить вивчення різних підходів та методик управління підприємствами у контексті міжнародної інтеграції та кооперації; виявленні умов інформаційної координації та синхронізації попиту і пропозиції, що передбачає аналіз ринкових умов, споживчих тенденцій, чинників; забезпеченні ефективної комунікації між підприємствами-партнерами на міжнародних ринках; розробці і реалізації стратегій глобальних ланцюгів доданої вартості для досягнення конкурентних переваг на міжнародних ринках; розвитку внутрішньої єдності та співпраці. Наведений науково-методичний підхід дозволяє застосовувати практичні рекомендації світового досвіду для розробки та реалізації стратегій глобальних ланцюгів доданої вартості та постачань у діяльності вітчизняних підприємств.

9. Розроблене методичне забезпечення використання світового досвіду дозволило виділити пріоритетні стратегії міжорганізаційних відносин –

інтеграції та кооперації, напрями розвитку партнерської взаємодії, а також відповідні їм організаційні способи ведення бізнесу та форми-шаблони. До найбільш пріоритетних форм партнерської взаємодії віднесено бізнес-інкубатори, технологічні парки та інноваційні кластери. Методичне забезпечення з розробки та реалізації стратегії глобального ланцюга доданої вартості та застосування організаційних способів та форм-шаблонів ведення бізнесу ґрунтується на концепції «організаційних знань», практична складова якого передбачає застосування стандартів і процедур, для формування єдиної методології ведення бізнесу у глобальному ланцюзі, стандартизованих процесів виробництва, логістики, контролю якості, обслуговування клієнтів, підтримання професійного розвитку та навчання співробітників, використання сучасних інформаційних технологій, що дозволяють ефективно стимулювати інноваційний розвиток підприємств через використання світового досвіду та розвиток міжорганізаційних відносин.

10. Обґрунтовані концептуальні положення соціалізації бізнесу передбачають врахування вимог та інтересів різних зацікавлених сторін (стейкхолдерів) у ході оцінювання готовності та наслідків реалізації стратегічних заходів на основі розробленої системи економічних, культурних, організаційних, екологічних та соціальних показників-критеріїв. Результати готовності підприємства дають змогу виявити наскільки підприємство готове до впровадження стратегічних заходів, що дозволяє представити, визначити й сформулювати соціально відповідальну позицію підприємства та забезпечити позитивний імідж в інформаційному полі. У запропонованих концептуальних положеннях соціалізації бізнесу враховано концепцію «організаційних знань» у взаємозв'язку з концепцією «організаційного навчання», що формують відкриту організаційну культуру підприємства, уміння та досвід, необхідні для забезпечення виконання стратегічних заходів, передачу цих знань всередині підприємства та формування у кожного працівника свідомості і активної участі в реалізації стратегій. Практична цінність розробленої системи показників полягає у можливості адаптувати стратегію та діяльність підприємства,

задовольняючи вимоги стейкхолдерів, забезпечуючи сталий розвиток підприємства та створюючи умови для постійного навчання та розвитку персоналу.

11. Для забезпечення та підвищення готовності підприємств до реалізації системи стратегій було розвинуто теоретико-методичне забезпечення обґрунтування пріоритетності стратегічних заходів, яке базується на положеннях концепцій «організаційних знань» та «організаційного навчання». Основою теоретико-методичного забезпечення є методичний підхід до оцінювання рівнів управлінських знань і компетентності управлінського персоналу, що на практиці дозволив ідентифікувати потребу у знаннях та компетентностях управлінського персоналу, визначити пріоритетність складових управлінських знань і компетентностей та розробити заходи, що сприяють створенню нових знань, навичок та швидкому рескілінгу в системі ухвалення стратегічних рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чепелюк М. І. Концептуальні засади формування системи стратегій підприємства. Бізнес Інформ. 2022. №6. С. 117-121.
2. Чепелюк М.І., Отенко І.П. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти [Електронний ресурс] : монографія Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. - С. 242.
3. Словник іншомовних слів : 23 000 слів та термінологічних сполучень /уклад. Л. О. Пустовіт та ін. – К. : Довіра, 2000. – 1018 с.
4. Мескон М.Х., Хедоури Ф. Управління: теорія, практика, кейси: Пер с англ. К: ЮНІТІ-ДАНА, 2018. 814 с.
5. Mescon M.H., Khedouri F., Albert M. Management. Addison-Wesley Educational Publishers, Incorporated, 1988. 288 p.
6. The Art of War, Sun Zi's Military Methods, Translated by Victor H. Meir, Columbia University Press, 2007.
7. HAGAKURE The Secret Wisdom of the Samurai" Tuttle Publishing ISBN: 9784805311981, 2014. №05/27. 288p.
8. Chandler, A. D ., Jr . Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise, 1962. 455с.
9. Карлофф Б. Деловая стратегия; пер. с англ. К.О. Сидорова. М.: Економіка, 1991. С. 91–101.
10. Mintzberg H., Quinn J. The strategy process. Revised European Edition. – Sumantra Gh, 1996.
11. Andrews K.R. The Concept of Corporate Strategy, Dow Jones. Irwin : Homewood, 1971.
12. Бланк И. Торговый менеджмент. К.: Украинско-Финский институт менеджмента и бизнеса, 1997. 408 с.
13. Grant Robert Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition, 9th Edition Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc, 2013. 842 p.

14. Пилипенко А. А., Ярошенко І. В. Організація управління інтегрованими структурами бізнесу в контексті збалансованої системи показників: монографія. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2007. 152 с.
15. Кунєв, Ю.Д. Управління в митній службі: Підручник: За заг. ред. Ю.Д. Кунєва / Ю Д Кунєв. — К.: Центр навчальної літератури, 2006.
16. Ansoff, H. I. (1957) 'Strategies for Diversification', *Harvard Business Review*. 1957. Vol. 35: 5. Pp. 113–124.
17. Ansoff, H.I. (2007) *Strategic Management*, 11th ed., Basingstoke, Palgrave Macmillan.
18. Червак-Смерічко О. Ю. Математичне моделювання в економіці: моделювання і системний аналіз / О. Ю. Червак-Смерічко // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. - 2015. - Вип. 2. - С. 246-252.
19. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Уклад.: , В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Ященко. – Х.: ХНАДУ, 2016. – 252 с.
20. Mescon, M.H. *Fundamentals of Management* / M.Kh. Mescon, M. Albert, F. Hedouri. M.: Williams, 2016. 672 p
21. Mintzberg, H., Lampel, J. (1999) 'Reflecting on the Strategy Process', *Sloan Management Review*, 1999. №40:3. Pp. 21–30.
22. Вдовиченко Ю. В. Особливості використання стратегій економічної діяльності міжнародним бізнесом / Ю. В. Вдовиченко. // Ефективна економіка. - 2010. - № 11.
23. Ansoff I. *Corporate Strategy: an Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw Hill, 1965.
24. Andrews K.R. *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones. Irwin : Homewood, 1971.
25. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press, 1980 (2nd ed. New York: Free Press, 1998. 397 p.

26. Портер М. Е. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ : Основи, 2007. 390 с.
27. Н. Mintzberg, J.B.. Quinn, S.Ghoshal. The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases Pearson Education, 2003. 489р.
28. Дж. фон Нейман, О. Моргенштерн. «Теория игр и экономическое поведение», Наука, 1970.
29. Левицький Ю.А. Стратегія розвитку корпорацій: сутність і ознаки. / Ю.Д. Костін, Ю.А. Левицький // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. - №4. – Т.1 (133). – С.101-106.
30. Thompson A.A., Strickland A.J. and Gamble J. E. Crafting & Executing Strategy. 15th Edition, New York: McGraw-Hill Irwin, 2007. 620 p.
31. Семцов, В. М. Методологічні підходи до типології контрактів в економіці [Текст]/ В. М. Семцов // Вісник Вінницького політехнічного інституту. – 2010. – №6. – С. 23-25.
32. Є. О. Діденко, Ю. В. Крисанова УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ ЯК ОСНОВА СТАБІЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА Ефективна економіка № 12, 2016.
33. Мельник О. О. Розроблення стратегії ресурсного забезпечення діяльності переробного підприємства / Олена Мельник // Галицький економічний вісник. — Т. : ТНТУ, 2017. — Том 53. — № 2. — С. 68–79. — (Економіка та управління підприємствами).
34. Офіційний сайт ТОВ «Петрометал Україна». Режим доступу: <https://petrometal.com.pt/>
35. Steiner G.A., Miner J.B. Management Policy and Strategy: Text, Readings and Cases. New York, McMillan, 1977. 96
36. K. The Mind of The Strategist: The Art of Japanese Business McGraw-Hill Education.,1982. 283 p.
37. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press, 1985 (2nd ed.; New York: Free Press, 1998. 592 p.

38. Porter M. E. *Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990 (2nd. ed. New York: Free Press, 1998. 896 p.
39. Люльов, О.В. Теоретичні основи формування механізму визначення пріоритетності та узгодженості цілей на підприємстві [Текст] / О.В. Люльов // Механізм регулювання економіки. — 2009. — № 4, Т. 1. — С. 110-122.
40. Шершньова З. Є. *Стратегічне управління : підручник* / З. Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. –699 с.
41. Шершньова З.Є., Оборська С.В. *Стратегічне управління*. Київ: КНЕУ, 1999. 384 с.
42. Сумець О. М. *Стратегічний менеджмент : підручник* / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.
43. Selznick, Philip (1957). *Leadership in Administration: a Sociological Interpretation*. Evanston, IL: Row, Peterson. 202 p.
44. Chandler, Alfred D. Jr., (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise* (MIT Press) 463 p.
45. Shendel D.E., Hatten K.J. *Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline*. *Academy of Management Proceedings*. 1972. August. P. 99–102.
46. Schumpeter J. *Capitalism, Socialism, and Democracy*. Allen and Unwin (Publishers) Ltd., 1976. 453 p.
47. Simon, H. A. (1955). *A Behavioral Model of Rational Choice*. *Quarterly Journal of Economics*. 1955. №69. P. 99–118.
48. March J.G. *Behavioral Perspectives on Theories of the Firm*. *Handbook of Economic Psychology*. Dordrecht, Netherlands: Kluwer Academic Publishers, 1988. P. 369–402.
49. Weick (1979) *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley Pub. Co. 294 p.
50. Gary, C. K. *Competing for the future*. Harvard Business Press, 1994. 348 p.

51. Аллисон Г., Зеликов Ф. Квинтэссенция решения: На примере Карибского кризиса 1962 года. Пер. с англ. Изд. Стереотип. Allison G., Zelikow Ph. «Essence of Decision. Explaining the Cuban Missile Crisis». (In Russian).2019. 528 с.
52. Jeffrey Pfeffer Managing With Power: Politics and Influence in Organizations Harvard Business Review Press, 1993.
53. Michael T. Hannan John Freeman The Population Ecology of Organizations American Journal of Sociology The University of Chicago Press Vol. 82, No. 5 (Mar., 1977). Pp. 929-964
54. Miles R., Snow C. Organizational strategy, structure and process. New York: McGraw-Hill, 1978.
55. Normann, R. (2001) Reframing Business - When the Map Changes the Landscape, Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, USA
56. Lindblom C. E. The Science of u Muddling Through, Pub Admin. Rev., 1959, vol. 19, p. 79.
57. Lindblom C. E. Still Muddling, Not Yet Through, Pub. Admin. Rev., 1979, vol. 39, p. 517
58. Hannan M.T. Structural Inertia and Organizational Change [Text]/ M.T.Hannan, J.Freeman //American Sociological Review. – 1984. - vol. 49. -P.149-164
59. Powell Thomas C. (2002) Research Notes and Commentaries the Philosophy of Strategy. Strategic Management Journal. 2002. №23. P. 873 – 880.
60. Данников О.В. Сучасні бізнес-тенденції та розвиток маркетингу вітчизняних компаній / Олег Данніков // Маркетинг в Україні / ДВНЗ "Київський нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана"- 2008. - № 2 (48). - С. 61 -67..
61. Новый философский словарь: 2-е изд., переработ. и дополн. Мн.: Интерпрессервис; Книжный Дом, 2001. 1280 с.
62. Філософія: словник термінів та персоналій / В. С. Бліхар, М. А. Козловець, Л. В. Горохова, В. В. Федоренко, В. О. Федоренко. Київ: КВІЦ, 2020. 274 с.

63. Parkhomenko N., Otenko I. Strategies of business systems development in global environment. *Scientific Annals of Economics and Business*. 2019. Issue 66 (2). P. 153–166.

64. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством / В. С. Пономаренко. Харків: Основа, 1999. 620 с.

65. Дикань В.Л. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз [та ін.]. Київ : ЦУЛ, 2013. 272 с.

66. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : [навч. посіб.] / М.Г. Саєнко. Тернопіль : ТАЙП, 2010. 223 с.

67. Пономаренко В. С. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Луцковский, С. Л. Кушнар, Л. И. Полуэктова, Г. А. Шульга. Харьков: Изд. ХГЭУ, 2002. 252 с.

68. Пархоменко Н. О. Порівняльна характеристика стратегій організаційного розвитку бізнес-систем в умовах. *Бізнес-Інформ*. 2020. No 11. С. 385–392.

69. Пархоменко Н. О. Вплив тенденцій розвитку глобального середовища на діяльність бізнес-систем. *Вісник ХНУ ім. В.Н. Каразіна Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2020. Вип.12. С. 59–68.

70. Клівець П. Г. Стратегія підприємства : навч. посібник / П. Г. Клівець – К. : Академвидав, 2007. – 320 с.

71. Отенко В. І. Стратегічний вибір підприємства та його реалізація: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. 336 с.

72. Отенко І. П. Стратегічна компетентність підприємства: підходи, концепції, методичне забезпечення: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2014. 368 с.

73. Отенко І. П. Стратегічне партнерство в міжнародному бізнес-середовищі. *Моделювання регіональної економіки*. 2015. No2(26). С. 214–222.

74. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія. Київ: КНЕУ, 2001. 228 с.

75. Чепелюк М. І. Методологічний підхід до формування системи стратегій підприємства. Бізнес Інформ. 2022. №7. С. 228–233.
76. Отенко И.П. Механизм управления потенциалом предприятия / И.П. Отенко, Л.М. Малярец. – Харьков : ХГЭУ, 2003. – 220 с.
77. Отенко И.П. Стратегическое управление потенциалом предприятия : научное издание / И.П.Отенко. – Харьков: Изд. ХНЭУ, 2006. – 256 с.
78. Illiashenko, S., Illiashenko, N., Shypulina, Y., Raiko, D., Bozhkova, V. (2021) Approach to Assessment of Prerequisites for Implementation of Strategic Directions of Innovative Development of Industrial Enterprises *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies* 2021. 3, P. 31–46.
79. Отенко І. П. Методичний підхід до формування інструментарію управління корпоративною безпекою підприємства / І. П. Отенко, К. С. Дороніна // Проблеми системного підходу в економіці. - 2017. - Вип. 6(1). - С. 154-157.
80. Клейнер Г. Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Качалов. М.: Экономика, 1997. 288 с.
81. Клейнер Г. Б. Системная парадигма и теория предприятия. Вопросы экономики. 2002. №10. С. 47 – 69.
82. Клейнер Г. Б. Управление корпоративными предприятиями в переходной экономик. Вопросы экономики. 1999. №8. С. 64 – 79.
83. Чепелюк М. І. Методологічний базис формування системи стратегій підприємства. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Том 8. №3. С.53-63.
84. Filippov V., Potyshniak, O., Dobuliak, L., Malakhovskyi Y., Lozova O. (2019). Assessment of the effectiveness of the strategic management system of investment activities of companies. *Academy of Strategic Management Journal*. 2019. Vol: 18 Issue: 4.

85. Козловський В. О. Зовнішньоекономічна діяльність [Текст]. Частина II. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : практикум / В. О. Козловський. – Вінниця : ВНТУ, 2009. – 224 с.

86. Стеченко Д.М, Жигалкевич Ж.М., Тимошенко Н.Ю. Аспекти формування структури корпоративної стратегії/ Електронний ресурс: Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2011_3/Stechenko_311.htm.

87. Гудзинський О. Д. Менеджмент стратегічної конкурентоспроможності соціально-економічних систем: методологічний аспект [Електронний ресурс] / О. Д.Гудзинський, С. М. Судомир, Т. О. Гуренко, Ю. С. Гудзинська // Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. - 2019. - № 21. - С. 4-13.

88. Chepeliuk M. Digital Transformation of Business Structures in Ukraine: The Barriers and Drivers. Бізнес Інформ. 2021. №8. С. 48-53.

89. Пушкарь А. И. Стратегические группы предприятий: концепция, методология, управление : монография / А. И. Пушкарь, Ю. Е. Жуков, А. А. Пилипенко. – Харьков : Изд. "Кроссруд", 2006. – 440 с.

90. Чепелюк М. І., Куценко К.І. Комплексний підхід до стратегій цифрової трансформації промислових підприємств. Причорноморські економічні студії. Видавничий дім «Гельветика» 2021. № 66. С. 76-82.

91. Chepeliuk M., Haniie A., Shkreben R., Harnam M. Current state of business space and industrial enterprise development European Journal of Economics and Management (Czech Republic) Volume 7 Issue 1 2021.

92. Chepeliuk, M., Kutsenko, K. The development of high-tech business in Ukraine. Economics & Education, 6 (1), 60-64, 2021.

93. Чепелюк М. І. Управління організаційними змінами підприємства в контексті сучасної парадигми стратегічного менеджменту / М. І. Чепелюк, Ю. В. Гапон // Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти» (Одеса, 6-7 червня 2013 р.). – Одеса : Атлант, 2013. – С. 86 – 87.

94. Ліпич Л. Цифрова бізнес-стратегія підприємства та її складові. Економічний форум. 2023.№2. С.98-108. Економічний форум. 2023.№1. С. 106 - 113.
95. Чепелюк М.І., Воронюк Є.В. Інституціональний підхід до формування економічної безпеки підприємницької діяльності в Україні та світі Бізнес Інформ. 2019 - №9. С. 86–91.
96. Інформаційні системи і технології в економіці / за ред. д.е.н. В .С. Пономаренка. К. : "Видавничий центр Академія", 2002. 542 с.
97. Чепелюк М.І., Отенко І.П. Формування інформаційного простору підприємств в міжнародному бізнес-середовищі Бізнес Інформ. – 2016. – № 9.– С. 236 – 240.
98. Медушевский А. Н. Экономика и общество в информационную эпоху. Экономический журнал ВШЭ. 2001. No 1. С. 113–123
99. Попова М. Цифровая экономика. VCG Review. 2017.
100. Тертичка В.В. Стратегічне управління : підручник. Київ: “К.І.С.”, 2017. 932 с.
101. Тапскотт Д. Електронно-цифрове общество / пер. сангл. И. Дубинский. Киев: INT Пресс, 1999.
102. Tapscott D., Williams W.D. Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything. PortfolioTrade, 2006
103. Стрелец И.А. Экономика сетевых благ / И.А.Стрелец // Мировая экономика и международные отношения. - 2008. - №10. – С.77-81.
104. Negroponte N. Being Digital. NY : Knopf, 1995. 256 p.
105. Прокопенко О.В. Стратегічне управління системною стійкістю національної інноваційної системи : колективна монографія / О.В. Прокопенко [та 13 інших] ; за загальною редакцією О.В. Прокопенко, В.А. Омеляненко. Суми : Триторія, 2019. -222 с.
106. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf (дата звернення: 09.03.2022).

107. Чепелюк М. І. COVID-19 як глобальна криза в умовах нової соціоекономічної реальності. Бізнес Інформ. 2020. №10. С. 29–35.
108. Чепелюк М. І., Помазан М. Є. Стратегія сталого розвитку світового лідера вантажоперевезень у реаліях сучасного бізнесу. Бізнес Інформ. 2020. №11. С. 392–397.
109. Чепелюк М. І., Кущій С. С. Стратегії взаємодії компанії зі стейкхолдерами в забезпеченні сталого розвитку: глобальний аспект. Бізнес Інформ. 2020. №12. С. 460–465.
110. Згуровський М. З. Основи системного аналізу / М. З. Згуровський, Н. Д. Панкратова. – К.: Видавнична група BHV, 2007. – 544 с
111. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Foreign Affairs The Fourth Industrial Revolution: What It Means and How to Respond. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab> (дата звернення: 10.03.2021).
112. International Data Corporation (IDC). Офіційний сайт. URL: <https://www.idc.com/>
113. WHAT IS THE DIGITAL SINGLE MARKET ABOUT? URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/cache/infographs/ict/bloc-4.html>
114. Індустрія 4.0 // IT-Enterprise. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/industry-4> (дата звернення: 10.03.2022).
115. Четвёртая промышленная революция: интернет вещей, циркулярная экономика и блокчейн // FURFUR : молодежный интернет-сайт. URL: <http://www.furfur.me/furfur/changes/changes/216447-4-aya-promyshlennaya-revolyuetsiya> (дата звернення: 07.03.2022).
116. Тоффлер Е. Нова парадигма влади. Знання, багатство, сила. Акта, 2003.
117. Белл Д. Прихід постіндустріального суспільства/ Сучасна зарубіжна соціальна філософія. Хрестоматія. — К.: Либідь, 1996.
118. Белл Д. Прихід постіндустріального суспільства. Сучасна зарубіжна соціальна філософія. Хрестоматія. К., 1996.

119. Lasi H., Fettke P., Feld T., Hoffmann M. Industry 4.0. *Business & Information Systems Engineering*. 2014. Is. 4, Vol. 6. P. 239–242.
120. Чепелюк М.І. Культурні фактори розвитку бізнесу в рамках глобалізації світової економіки. *Бізнес Інформ*. 2020. №7. С. 23-27.
121. «Цифрова» грамотність (або «цифрова» компетентність). URL: <http://maubzp.com/tsyfrova-hramotnist-abo-tsyfrova/>
122. Щеглюк С. Морфологія цифрової економіки: особливості розвитку та регулювання цифрових технологічних платформ (науково-аналітична записка). URL: <http://ird.gov.ua/irdp/e20190301.pdf>.
123. Shalmo D., Christopher A. W., Boardman L. Digital transformation of bussines models – best practice, enablers and roadmap. *International Journal of Innovation Management*. 2017. Vol. 21 (08). P. 1–17. doi: <http://dx.doi.org/10.1142/S136391961740014X>.
124. Левковець О. М. Інноваційні бізнес-моделі: особливості формування. *Економічна теорія та право*. 2019. No 2 (37). С. 172-182. doi: <http://dx.doi.org/10.31359/2411-5584-2019-37-2-172>.
125. Evans P. C., Gawer A. The Rise of the Platform Enterprise. *A Global Survey*. 2016. С. 9.
126. Купревич Т.С. Цифрові платформи в світовій економіці: сучасні тенденції і напрямки роз-витку. *Економічний вісник університету*. 2018. Вип. 37/1 С. 313.
127. Eder D., Buck C. The impact of digitization on business models – A systematic literature review. 24 Americas Conference on Information Systems : Proceedings of the Scientific and Practical Conference by Research Center Finance and Information Managemant. (New Orlean, 16-18 August 2018). Red Hook : Curran Associates. P. 2–10.
128. Элементы бизнес-модели и связь их со стратегией. URL: <https://www.cfin.ru/management/strategy/change/transform.shtml>.

129. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 р. No 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80?lang=ru>.

130. Юрчак О. 5 років Індустрії 4.0 – де Україна? URL: <https://investgazeta.ua/blogs/5-rokiv-industriji-4-0-de-ukrajina>.

131. Гриценко О. А. Цифрова економіка: сучасні виклики для економістів та правознавців. Економічна теорія та право. 2018. No 2 (33). С. 77-90. doi: <http://dx.doi.org/10.31359/2411-5584-2018-33-2-77>.

132. В Києві презентували дослідження «Digital Transformation Readiness». URL: <https://www.imena.ua/blog/digital-transformation-readiness/>.

133. Воскобоева О. В., Ромашенко О. С. Індекс цифровізації як основний фактор розвитку цифрових технологій. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. No 4 (26). С. 56-61.

134. Амелін А., Фіщук В., Лаврик Я., Юрчак О., Чернев Є., Матюшко В. Український інститут майбутнього. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://hvylya.net/analytics/economics/ukraina-2030e-kraina-z-rozvinutoju-cifrovoju-ekonomikoju.html>.

135. Digital Economy Heat Map. URL: <https://www.huawei.com/minisite/gci/en/index.html>.

136. Digital strategy. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Digital_strategy.2
Digital firm. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Digital_firm. 3 Марчук О. О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 17. С. 296-299

137. Ringel M., Zablit H., Manly J., Grassl F. How Digital Transforms Innovation Strategy. URL: <https://www.bcg.com/publications/2018/most-innovative-companies-2018-how-digital-transforms-strategy.aspx>.

138. Bughin J., Catlin T., Hirt M., Willmott P. Why digital strategies fail. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/why-digital-strategies-fail>.

139. Deloitte. Офіційний сайт. URL: www2.deloitte.com/ua

140. Міжнародне дослідження фірми Deloitte «2020 Human Capital Trends». Accessed on: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2020-global-human-capital-trends-report.html>

141. Чому цифрові стратегії зазнають невдачі? URL: <http://open.kmbs.ua/digital-strategies-fail/>.

142. Левковець О. М. Інноваційні бізнес-моделі: особливості формування. Економічна теорія та право. 2019. No 2 (37). С. 172-182. doi: 10.31359/2411-5584-2019-37-2-172.

143. Єдиний цифровий ринок ЄС. Офіційний портал. URL: <https://eufordigital.eu/uk/discover-eu/eu-digital-single-market/>

144. Європейський Союз. Офіційний портал. URL: https://european-union.europa.eu/contact-eu_uk

145. Eurostat. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ec.europa.eu>.

146. Світова організація торгівлі (СОТ). Офіційний сайт. портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mfa.gov.ua/>

147. Чепелюк М. І. Новий погляд на стратегію управління знаннями в період кризи Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Видавничий дім «Гельветика» 2021. №66. С. 76-88.

148. Європа 2020. – Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%84%D0%B2%D1%80%D0%BE%D0%BF%D0%B0_2020

149. Пархоменко Н. О. Особливості діяльності бізнес-систем у глобальному бізнес-просторі: управлінський аспект. Галицький економічний вісник. 2021. No 7 (68).

150. Міжнародні стратегії економічного розвитку : навч. посіб. / за ред. Ю. Г. Козака, В. В. Ковалевського, О. В. Захарченка, С. М. Лебедева. – Київ : Аврорі ; Освіта України, 2011. – 256 с.

151. Чайковська І.І. Сутність проєктно-орієнтованого підприємства в умовах Industry 4.0. Економічний простір. 2021. № 167. С.88-93.
152. Молодоженя М.С., Жук Т.В. Економічне управління інноваційною діяльністю підприємства. Ефективна економіка. 2013. № 11.
153. Іванова Т. В. Інноваційна діяльність підприємств України як фактор підвищення рівня конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2020. № 17. С. 395-404.
154. Пухальська Н.О., Гончаренко Л.М. Сучасний стан інноваційної діяльності вітчизняних промислових підприємств. Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 20. С. 113–118.
155. Яковлев А. І. Аналіз стану інноваційної діяльності в Україні та шляхи його поліпшення. Наука та наукознавство. 2018. № 2 (100). С. 29-44.
156. Отенко В. І. Стратегічний вибір підприємства та його реалізація: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. 336 с.
157. Отенко І. П. Стратегічна компетентність підприємства: підходи, концепції, методичне забезпечення: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2014. 368 с.
158. Отенко І. П. Стратегічне партнерство в міжнародному бізнес-середовищі. Моделювання регіональної економіки. 2015. №2(26). С. 214–222.
159. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. / В.О.Василенко, Т. І. Ткаченко. – 2-ге вид., виправ. і допов. Київ : Центр навч. літ., 2004. 400 с.
160. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії : навч. посіб. Харків : Консум, 2004. 208 с.
161. Ігнатієва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ :Каравела, 2008. 480 с.
162. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / В.Д.Немцов, Л. Є. Довгань. Київ : ТОВ «УВПК ЕксОб», 2002. 560 с.

163. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент: теорія і практика :навч. посіб. / Г.В.Осовська, О. Д.Іщук, І. В. Жалінська. Київ : Кондор, 2003. 194 с.
164. Thompson A. A. Strategic management. Concepts and situations for analysis / Arthur A. Thompson Jr., A. J. Strickland. - Williams, 2007. - 928 p.
165. Пономаренко В. С., Ястремская Е. Н., Луцковский В.М.Механизм управления предприятием: стратегический аспект. Харьков: Изд-во ХГЭУ, 2002. 252 с.
166. Ястремська О.М., Гриньова А.В. Якість формування фінансової стратегії підприємства // Фінанси України. – 2006. – № 6. – С. 121–128.
167. Сумець О. М. Основи стратегічного менеджменту сучасного підприємства : навч. посіб. Харків: Планета-прінт, 2016. 288 с.
168. Сумець О. М. Стратегії управління бізнесом : навч.посіб. / О. М. Сумець, В. М. Власовець. Харків : Планета-Прінт, 2018. 120 с.
- 169 П'ятницька Г. В. Управління підприємством в епоху глобалізму: монографія. Київ: Логос, 2006. 568 с.
170. Тлумачний словник економіста / за ред. проф. С. М. Гончарова. К.: Центр учбової літератури, 2009. 264 с.
171. Bergmann G. Logical positivism, language, and the reconstruction of metaphysics. The linguistic turn: Recent essays in philosophical method. Chicago; London: University of Chicago, 1967. P.63-71
172. Kuhn T.S.The structure of scientific revolutions. Chicago: University of Chicago Press, 1962.
173. Kuhn T.S. The structure of scientific revolutions. 2nd ed. Chicago: University of Chicago Press, 1973.
174. Weiss P. A. The living system: determinism stratified. Arthur Koestler & Smythies. Beyond Reductionism. London: Hutchinson, 1969.
175. Popper K.R. Conjectures and Refutations. The Growth of Scientific Knowledge. London: Routledge and Kegan Paul, 1972. 432 p.
176. Popper K. R. The logic of scientific discovery. N. Y.: Harper & Row, 1959.

177. Корнаи Я. Системная парадигма: [пер. с англ.] / Я. Корнаи // Вопросы экономики. — 2002. — № 4. — С. 4 — 22
178. Cullen J. B. International business: Strategy and the Multinational Company / J. B. Cullen, K. P. Parboteeah. – New York : Routledge, 2009. – 501 p.
179. І. А. Герасимович Місце та роль обліково-аналітичного забезпечення в системі управління сучасним підприємством. Економічна наука. № 3 2018, стор. 26 – 29.
180. Юрченко, В. (2019). Становлення системного підходу як методологічного засобу розробки та систематизації наукових знань. Збірник наукових праць "Проблеми сучасної психології", (15).
181. Кустовська О. В. Методологія системного підходу та наукових досліджень: Курс лекцій. – Тернопіль: Економічна думка, 2005. – 124 с.
182. Цифрова стратегія ЄС. Режим доступу: <https://eufordigital.eu/uk/discover-eu/eu-digital-strategy/>
183. Сущенко Л. О. Стратегія розвитку організаційної культури вищого навчального закладу / Л. О. Сущенко // Теорія і практика управління соціальними системами. - 2014. - № 1. - С. 50-56.
184. Колупаєва А. А. Інклюзивна освіта як трансформаційна стратегія сучасної освітньої політики / А. А. Колупаєва // Актуальні проблеми навчання та виховання людей з особливими потребами. - 2010. - № 7. - С. 11-19.
185. Меліх Т. Г. Методологічний базис оцінки виробничого потенціалу харчових підприємств [Електронний ресурс] / Т. Г. Меліх // Причорноморські економічні студії. - 2016. - Вип. 12(2). - С. 6-13.
186. Гордієнко Л.Ю., Швець Є.В. Семантичний аналіз сутності стратегічного потенціалу підприємства як економічної категорії щодо умов трансформаційної економіки // Коммунальное хозяйство городов. Научно-технический сборник. — 2006. — № 71. — С. 151—157.
187. Завідна, Л. (2020). Концепція упарвління стратегічним розвитком підприємства готельного господарства. Економічний простір, (153), 51-55.ч

188. Гончарова С. Ю. Стратегічне управління [Текст] : навч. посіб./ С. Ю. Гончарова, І. П. Отенко. – Харків : ХНЕУ, 2004 – 163 с
189. Балан В.Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу : навчальний посібник. Київ : Наукова столиця, 2018. 200 с.
190. Савченко С.М., Нікітін В.Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. Електронне видання «Ефективна економіка». URL: DOI: 10.32702/2307-2105-2021.2.92
191. Collis, D.J. Montgomery, C.A. (1998), “Creating Corporate Advantage”. Harvard Business Review, May-June 1998. P.72.
192. Крамар І. Ю., Мариненко Н. Ю. Передумови інтернаціоналізації машинобудівних підприємств. Галицький економічний вісник. Т.: ТНТУ, 2018. Том 55. №2. С. 27-40.
193. Добронравова І. С. Новітня західна філософія науки : підручник / І. Добронравова, Т. Білоус, О. Комар. К. : Парапан, 2006. 216 с.
194. Thompson A. Jr., Strickland III A. J. Strategic Management: Concepts and Cases. 3rd ed. Plano, Tex: Business Publications, 1984.
195. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. Центр Разумкова. Видавництво «Заповіт», 2020. 182 с.
196. Цифрова адженда України 2020. URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> (дата звернення: 05.05.2022).
197. Mesenbourg T.L. Measuring the Digital Economy. – U.S. Bureau of the Census, <http://www.census.gov/content/dam/Census/library/working-papers/2001/econ/digitalecon.pdf>. Основні компоненти цифрової економіки.
198. PwC: Audit and assurance, consulting and tax services. Офіційний сайт: Офіційний сайт: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pwc.com/>
199. ABBYY | The Intelligent Automation Company. Офіційний сайт: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.abbyy.com/>
200. 2020 GLOBAL DIGITAL IQ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pwc.com/digitaliq>

201. Nambisan s., Wright M., Feldman M. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes *Research Policy*. 48 (8)

202. Schuh G., Anderl R., Gausemeier J., ten Hompel M., Wahlster W. (2017). *Industrie 4.0 Maturity Index. Die digitale Transformation von Unternehmensgestalten*, München. 60 p.

203. NBS Research on behalf of Microsoft and RIBA. *Digital Transformation in Architecture*. 2018. : [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL:<https://www.architecture.com/-/media/gathercontent/digital-transformation-in-architecture/additional-documents/microsoftribadigitaltransformationreportfinal180629pdf.pdf>(датаобращення:22.02.2022).

204. Пісна Л. Н. Трансформаційні тренди у глобальному бізнес-середовищі. Світове господарство і міжнародні економічні відносини. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2018. №23. С. 32–37.

205. Рейтинг Doing Business у 2018-2020 рр. URL : <https://www.doingbusiness.org/en/reports/global-reports/doing-business-2020>

206. Рейтинг країн за індексом глобальної конкурентоспроможності. Офіційний сайт World Economic Forum. URL : <http://www3.weforum.org/>

207. Рейтинг країн за рівнем економічної свободи. Офіційний сайт The Heritage Foundation. URL: <https://www.heritage.org/index/pdf/2018/book/highlights.pdf>

208. Рейтинг країн за рівнем легкості ведення бізнесу. Офіційний сайт The World Bank Group. URL : <https://www.doingbusiness.org/>

209. UNCTAD. (2020). *The World Investment Report 2020*. Retrieved form: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2020_en.pdf

210. Рейтинг країн світу за індексом глобалізації. Офіційний сайт KOF Swiss Economic Institute. URL : <https://kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html>

211. Пархоменко Н. О. Ризики міжнародного аутсорсингу. Сучасні проблеми моделювання соціально-економічних систем: тези доповідей XI Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., м. Харків, 11–12 квітня 2019 р. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 180 с.

212. Пархоменко Н. О. Розвиток бізнес-систем в умовах глобального середовища: управлінський аспект: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л.М., 2021. 420 с.

213. Пархоменко Н. О. Тенденції інноваційного розвитку міжнародних і вітчизняних бізнес-систем у глобальному бізнес-середовищі. Бізнес-інформ. 2021. № 5. С. 64-73.

214. Пархоменко Н. О., Первушина О. О. Процес формування міжнародної маркетингової стратегії підприємства. Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта : матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 3 лист. 2020 р. Харків : ХНУРЕ. 2020. С. 243–246.

215. Пархоменко Н. О., Єфремова Н. О. Корпоративна соціальна відповідальність бізнес-структур в контексті інноваційного розвитку. Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали Четвертої Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Харків, 8 жовт.2020 р. Харків : ХНТУСГ, 2020.С.108–110.

216. Пархоменко Н. О. Аутсорсинг як стратегія організаційного розвитку бізнес-систем у глобальному середовищі. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світогосподарство». 2020. Вип.33. С.21–28.

217. Пархоменко Н. О. Вплив мегатрендів світового економічного розвитку на економіку. Університетська наука. Проблеми міжнародної інтеграції : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конфер., м. Северодонецьк, 3–5 трав. 2017р. Северодонецьк: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2017. С. 77–78.

218. Пархоменко Н. О. Інноваційний маркетинг в контексті управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішніх ринках. Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку : тези доповідей II всеукр.

наук-практ. конф., м. Київ, 29–30 березня 2017 р. Київ : Вид-во КНЕУ ім. В. Гетьмана. 2017. С. 55–56.

219. Позиція України в рейтингу країн світу за індексом глобальної конкурентоспроможності 2015-2016. URL : <http://edclub.com.ua/analytika/rozyciia-ukrayiny-v-reytyngu-krayin-svitu-za-indeksom-globalnoyi-konkurento-spromozhnosti-0>

220. Чепелюк М.І. Індекс глобальної конкурентоспроможності як показник опірності країн світу в умовах глобальної кризи. Бізнес Інформ. 2020. № 8. С. 6-12.

221. Management Tools & Trends. Bain & Company. Режим доступу: URL:chrome-extension://oemmnadbldboiebfnladdacbdm/adm/https://www.bain.com/contentassets/f8361c5cd99e4f40bbb83c17d6a91b9/bain_brief-management_tools_and_trends.pdf

222. A rising role for IT: McKinsey Global Survey results. – Business Technology Office, McKinsey & Company, December 2011, Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/a-rising-role-for-it-mckinsey-global-survey-results>

223. KPMG. Режим доступу: <https://kpmg.com/ua/uk/home.html>

224. Міжнародне дослідження фірми Deloitte «2020 Human Capital Trends». Accessed on: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2020-global-human-capital-trends-report.html>

225. Ernst & Young. Режим доступу: https://www.ey.com/uk_ua

226. Bain & Company: Global management consulting firm. Офіційний сайт. URL: <https://www.bain.com/>

227. 10 лучших инструментов управления. URL: http://www2.bain.com/management_tools/BainTopTenTools/2017/default.asp.

228. Инструменты управления и тенденции. URL: <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017/>.

229. Индекс глобальной конкурентоспособности. URL: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018>

230. Цифровая повестка Евразийского экономического союза до 2025 года: перспективы и рекомендации. Обзор. – Группа Всемирного банка, <http://documents.worldbank.org/curated/pt/413921522436739705/pdf/EAEU-Overview-Full-RUS-Final.pdf>.

231. Транснаціоналізація і конкурентний розвиток національних економік: теорія і практика країн, що розвиваються. – Київський національний економічний університет ім.В.Гетьмана, 2015р.

232. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія. Київ : КНТУ, 2004. 346 с.

233. Сумець О.М. Інноваційні стратегії: навч. посіб. / О.М.Сумець, Є. М. Ігнатова. – 2-ге вид., допов. Харків : Міськдрук, 2010. 244 с.

234. Сумець О. М. Стратегії сучасного підприємства та його економічна безпека : нав ч. посіб./ О.М. Сумець, М. Б. Тумар. Київ : Хай-Тек Прес, 2008. 400 с.

235. Стратегічне управління [Текст] : підручник / О. М. Тищенко, Т. М. Хміль, С. К. Василик, О. В. Ревенко. – Харків : ІНЖЕК, 2009 – 278 с.

236. Пархоменко Н. О. Інструменти предиктивної аналітики в прогнозуванні розвитку бізнес-систем. Економічні читання: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 85-річному ювілею професора В. Й. Шияна. (19 лютого 2021 р.). Харків: ХНАУ, 2021. С. 216-217.

237. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб. / К. І.Редченко. – 2-е вид., допов. Львів : Новий Світ- 2000; А льтаір-2002, 2003. 272 с.

238. Пархоменко Н. О., Отенко В. І. Підходи та методи оцінювання розвитку українських транснаціональних бізнес-систем. Бізнес-Інформ. 2016. 453 No 10. С. 250–255.

239. Клівець П. Г. Стратегія підприємства : навч. посібник / П. Г. Клівець – К. : Академвидав, 2007. – 320 с.

240. Panukhnyk O.V., Marynenko N.Yu., Kramar I.Yu. Synthesis of effective components of the mechanism of managing adaptive development of production and economic organizations. Науковий вісник НГУ, 2017. № 4. С. 151–156.

241. Mescon Michael H., Albert Michael, Franklin Khedouri. Management: Individual and Organizational Effectiveness. Harper & Row, 2nd edition. 1985. 756 p.

242. Пащенко О.П. Потенціал підприємства у системі стратегічного управління розвитком. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. Вип. 8(4). С. 77-80.

243. Helmrich K. (2015). Auf dem Weg zu Industrie 4.0 – Das Digital Enterprise // Siemens. URL: <https://www.siemens.com/press/pool/de/events/2015/digitalfactory/2015-04-hannovermesse/presentation-d.pdf>.

244. Khan N., Lunawat G., Rahul A. Toward an integrated technology operating model ([s.a.]) // McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/toward-an-integrated-technology-operating-model>.

245. Bauernhansl T. (2014). Die Vierte Industrielle Revolution – Der Weg in ein wertschaffendes Produktionsparadigma. In Industrie 4.0 in Produktion, Automatisierung und Logistik, T. Bauernhansl, M. Ten Hompel, und B Vogel-Heuser, Hrsg. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, Pp. 5–35.1

246. Матеріали з офіційного сайту Професійної асоціації корпоративного управління. URL: <http://cgpa.com.ua/profesij-na-spilnota/diyalnist-korporativnogo-direktora/diyalnist-korporativnogo-direktora-1.htm>

247. Матеріали з офіційного сайту Українського союзу промисловців і підприємців. URL: <http://uspp.ua/korporativna-bezpeka.html3>

248. Кравчук Ю.Г., Скоробогатова Н.Є. Україна в умовах Індустрії 4.0: можливості та бар'єри. Актуальні проблеми економіки. 2020. № 14. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/205842/205750>

249. Шутаєва О. О., Побірченко В. В. Моделі соціальної політики ЄС: основні напрями трансформації. Ученые записки Таврического национального университета им. В.И. Вернадского. 2013. №26. С. 164–182. (Серия «Экономика и управление»).

250. Rigby D. Management tools and techniques. *Calif. Manag. Rev.* 2001;43:139–160. doi: 10.2307/41166079.
251. Nedelko Z., Potočan V., Dabić M. Current and future use of management tools. *Ekonom. A Manag.* 2015;18:28–45. doi: 10.15240/tul/001/2015-1-003.
252. Schwab, K. The Fourth Industrial Revolution // *Foreign Affairs*, 12.12.2015 URL: <https://www.foreignaffairs.com/articles/2015-12-12/fourth-industrial-revolution>
253. HANNOVER MESSE: Industrie 4.0. URL: <https://www.hannovermesse.de/de/news/top-themen/industrie-4.0/2>
254. Arnold C. The industrial internet of things from a management perspective: A systematic review of current literature. *J. Emerg. Trends Mark. Manag.* 2017;1:8–21c.
255. Arnold C., Kiel D., Voigt K.-I. How the industrial internet of things changes business models in different manufacturing industries. *Int. J. Innov. Manag.* 2016; 20c.
256. Rossini M., Costa F., Tortorella G.L., Portioli-Staudacher A. The interrelation between Industry 4.0 and lean production: An empirical study on European manufacturers. *Int. J. Adv. Manuf. Technol.* 2019;102c.
257. Chepeliuk M., Birbirenko S., Yevtukhova S., Kravchenko T., Melnyk L. Conceptual fundamentals of organizational and economic mechanism formation of economic sustainability management of a telecommunication enterprise *International Journal of Organizational Leadership*, 2021, Volume 10, Issue 3, Pages 266-277.
258. Oliveira J., Nunes M., Afonso P. *New Product Development in the Context of Industry 4.0: Insights from the Automotive Components*. Springer International Publishing; Wiesbaden, Germany: 2019.
259. Oliff H., Liu Y. Towards Industry 4.0 Utilizing Data-Mining Techniques: A Case Study on Quality Improvement. *Procedia CIRP.* 2017;63:167–172c.
260. Jayaram A. Lean six sigma approach for global supply chain management using industry 4.0 and IIoT; *Proceedings of the 2016 2nd International Conference on*

Contemporary Computing and Informatics (IC3I); Greater Noida, India. 14–17 December 2016; pp. 89–94.

261. Antony J., Sony M. An evaluation into the limitations and emerging trends of Six Sigma: An empirical study. *TQM J.* 2019;31:205–221c.

262. Potocan V., Nedelko Z., Mulej M. Influence of Organizational Factors on Management Tools Usage in Slovenian Organizations. *Inz. Ekon. Eng. Econ.* 2012;23c.

263. Dabic M., Potocan V., Nedelko Z., Morgan T.R. Exploring the use of 25 leading business practices in transitioning market supply chains. *Int. J. Phys. Distrib. Logist. Manag.* 2013;43:833–851c.

264. Long C.S., Abdul Aziz M.H., Kowang T.O., Ismail W.K.W. Impact of TQM practices on innovation performance among manufacturing companies in Malaysia. *S. Afr. J. Ind. Eng.* 2015;26:75–85c.

265. Asatiani A., Penttinen E., Kumar A. Uncovering the nature of the relationship between outsourcing motivations and the degree of outsourcing: An empirical study on Finnish small and medium-sized enterprises. *J. Inf. Technol.* 2019;34:39–58c.

266. Rigby D. Management tools and techniques: A survey. *Calif. Manag. Rev.* 2001;43:139–160c.

267. Rigby D.K., Bilodeau B. Management Tools and Trends 2009. [(accessed on 18 March 2021)]; Available online: <http://www.bain.com>

268. Rigby D.K., Bilodeau B. *Manag. Tools Trends 2015*. Bain & Company, Inc.; Boston, MA, USA: 2015.

269. Rigby D., Bilodeau B. Selecting management tools wisely. *Harv. Bus. Rev.* 2007;85:20–22c.

270. Mondy W.R., Premeaux S.R. *Management: Concepts, Practices, and Skills*. Allyn and Bacon; Boston, MA, USA: 1993.

271. Daft R. *Management*. South-Western College; Cincinnati, OH, USA: 2015.

272. Certo S.C., Certo S.T. *Modern Management: Concepts and Skills*. Pearson Education; Upper Saddle River, NJ, USA: 2009.
273. Megginson L.C., Mosley D.C., Pietri P.H.J. *Management: Concepts and Applications*. HarperCollins Publishers; New York, NY, USA: 1992.
274. Van Assen M., Van den Berg G., Pietersma P. *Key Management Models: The 60+Models Every Manager Needs to Know*. Prentice Hall; Harlow, UK: 2009.
275. Sutherland J., Canwell D. *Key Concepts in Management*. Palgrave MacMillan; New York, NY, USA: 2004.
276. Hecklau F., Galeitzke M., Flachs S., Kohl H. Holistic Approach for Human Resource Management in Industry 4.0. *Procedia CIRP*. 2016;54:1–6c.
277. Zezulka F., Marcon P., Vesely I., Sajdl O. Industry 4.0—An Introduction in the phenomenon. *IFAC PapersOnLine*. 2016;49c.
278. Wagner T., Herrmann C., Thiede S. Industry 4.0 Impacts on Lean Production Systems. *Procedia CIRP*. 2017;63:125–131.
279. Dombrowski U., Richter T., Krenkel P. Interdependencies of Industrie 4.0 & Lean Production Systems: A Use Cases Analysis. *Procedia Manuf*. 2017;11:1061–1068c.
280. Luthra S., Mangla S.K. Evaluating challenges to Industry 4.0 initiatives for supply chain sustainability in emerging economies. *Process Saf. Environ. Prot*. 2018;117:168–179c.
281. Hudnurkar M., Jakhar S., Rathod U. Factors Affecting Collaboration in Supply Chain: A Literature Review. *Procedia Soc. Behav. Sci*. 2014;133:189–202c.
282. Mittal S., Khan M.A., Purohit J.K., Romero D., Wuest T. A smart manufacturing adoption framework for SMEs. *Int. J. Prod. Res*. 2019;58:1555–1573
283. Yazdi P.G., Azizi A., Hashemipour M. An empirical investigation of the relationship between overall equipment efficiency (OEE) and manufacturing sustainability in industry 4.0 with time study approach. *Sustainability*. 2018;10:3031
284. Wang L., Wang X.V. *Cloud-Based Cyber-Physical Systems in Manufacturing*. Springer International Publishing; New York, NY, USA: 2018.

285. Roblek V., Mesko M., Krapez A. A complex view of industry 4.0. *Sage Open*. 2016;6:1–11.

286. Rossit D.A., Tohmé F., Frutos M. Production planning and scheduling in Cyber-Physical production systems: A review. *Int. J. Comput. Integr. Manuf.* 2019;32:385–395.

287. Stentoft J., Rajkumar C. The relevance of Industry 4.0 and its relationship with moving manufacturing out, back and staying at home. *Int. J. Prod. Res.* 2019;58:2953–2973.

288. Petrillo A., De Felice F., Zomparelli F. Performance measurement for World-Class manufacturing: A model for the Italian automotive industry. *Total Qual. Manag. Bus. Excell.* 2019;30:908–935.

289. Nadler D.A., Shaw R.B., Walton A.E. *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation*. Jossey-Bass, Inc.; San Francisco, CA, USA: 1995.

290. Lin T.C., Wang K.J., Sheng M.L. To assess smart manufacturing readiness by maturity model: A case study on Taiwan enterprises. *Int. J. Comput. Integr. Manuf.* 2020;33:102–115.

291. Yazdi P.G., Azizi A., Hashemipour M. An empirical investigation of the relationship between overall equipment efficiency (OEE) and manufacturing sustainability in industry 4.0 with time study approach. *Sustainability*. 2018;10:3031.

292. Facchini F., Oleśków-Szłapka J., Ranieri L., Urbinati A. A maturity model for logistics 4.0: An empirical analysis and a roadmap for future research. *Sustainability*. 2019;12:86.

293. Makris D., Hansen Z.N.L., Khan O. Adapting to supply chain 4.0: An explorative study of multinational companies. *Supply Chain Forum Int. J.* 2019;20:116–131.

294. Філіппова С.В., Харічков С.К., Акулюшина М.О., Панченко М.О., Городецька Т.Б., Кобальчинська Є.О. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія / За ред. С.В.Філіппової та С.К. Харічкова. К.: «Центр учбової літератури», 2017. 176с.

295. Chesbrough H.W., Rosenbloom R.S. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spinoff companies. *Industrial and Corporate Change*, 11. 2002: 533-534.
296. Freeman, C. (1987), *Technology policy and economic performance: Lessons from Japan*, London, Pinter Publishers.
297. Lundvall, B-Å. (ed.) (1992), *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, London: Pinter Publishers..
298. Nelson, R.R. (ed.) (1993), *National Innovation Systems: A Comparative Analysis*, Oxford, Oxford University Press.
299. Edquist, C. (2005), 'Systems of Innovation: Perspectives and Challenges', in Fagerberg, J., D. Mowery and R.R. Nelson (eds.), *The Oxford Handbook of Innovation*, Norfolk, Oxford University Press.
300. Breschi, S. and Malerba, F. (1997), 'Sectoral innovation systems', Edquist, C. (ed.), *Systems of innovation: Technologies, institutions and organizations*, London, Pinter Publishers.
301. Humphrey J., Schmitz H. *Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research*. IDS Working Paper N 120, Institute of Development Studies, 2000.
302. Boschma R. (2005) Proximity and innovation: A critical assessment. *Regional Studies*, vol. 39, no 1, pp. 61–74.
303. EconGeoBalland, P. A., & Rigby, D. (2017). The geography of complex knowledge. *Economic Geography*, 93(1), 1–23.
304. OECD Website [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.oecd.org>
305. Linus Dahlander and David M. Gann How open is innovation? *Research Policy*, 2010, vol. 39, issue 6, 699-709.
306. Belderbos, Ren'e, Martin Carree, Bert Diederens, Boris Lokshin, and Reinhilde Veugelers (2004a) 'Heterogeneity in R&D Cooperation Strategies', *International Journal of Industrial Organization*, 8/9, 1237–1264.

307. Поліпшення технології переробки вихідної сировини із відходів машинобудівного виробництва для отримання матеріалів конструкційного призначення / В. В. Фурс, В. Д. Рудь // Наукові нотатки. - 2011. - Вип. 32. - С. 443-449.

308. Leydesdorff, L., (2010). The Knowledge-Based Economy and the Triple Helix Model. *Annual Review of Information Science and Technology*, Blaise Cronin (Ed.); 44, 367-417

309. KLINE, S., ROSENBERG, G. (1986), An Overview of Innovation, in Landau, R., Rosenberg, N. (eds), *The positive sum strategy: harnessing technology for economic growth*, Washington, DC, National Academy Press, 275-305.

310. Godin, B. 2003a. Measuring science: Is there basic research without statistics? *Social Science Information* 42(1): 57-90.

311. Laursen K, Salter AJ. 2003. Searching low and high: why do firms cite universities as a source of innovation? Paper presented at the EMAEE 2003 Conference on the 'Knowledge-Based Economies: New Challenges in Methodology, Theory and Policy', Augsburg, Germany

312. Fritsch, M., Lukas, R., 1998. Who cooperates on R&D? Freiberg Working Paper 98r12, Faculty of Economics and Business Administration, Technical University Bergakademie Freiberg, Germany.

313. Fritsch, M., Lukas, R., 1999. Innovation, cooperation, and the region. In: Audretsch, D.B., Thurik, R. Eds., *Innovation, Industry Evolution and Employment*. Cambridge Univ. Press, Cambridge, pp. 157–181

314. Birgit Aschhoff and Tobias Schmidt Empirical Evidence on the Success of R&D Cooperation—Happy Together? *Review of Industrial Organization*, 2008, vol. 33, issue 1, 62 pages.

315. C Van Beers, F Zand R&D cooperation, partner diversity, and innovation performance: an empirical analysis *Journal of Product Innovation Management*, 2014

316. Tether, B.S., 2002. Who co-operates for innovation, and why. An empirical analysis. *Research Policy* 31, 947-967

317. Kim Y., Vonortas N.S. (2014). Cooperation in the formative years: Evidence from small enterprises in Europe. *European Management Journal*, vol. 32, no. 5, pp. 795–805

318. Becker, W., Dietz, J., 2004. R&D cooperation and innovation activities offirms—evidence for the German manufacturing industry. *Research Policy* 33 (2),209–223.

319. Lhuillery and Pfister, 2009 S. Lhuillery, E. Pfister R&D cooperation and failures in innovation projects: Empirical evidence from French CIS data *Research Policy*, v.38 (2009), pp. 45-57

320. Boschma, R.A. (2005) Proximity and innovation. A critical assessment. *Regional Studies*39(1): 61–74.

321. Caloghirou, Y., Kastelli, I. and Tsakanikas, A. (2004) Internal Capabilities and External Knowledge Sources: Complements or Substitutes for Innovative Performance. *Technovation*, 24, 29-39.

322. Alexander Kaufmann Franz Tödting Science-industry interaction in the process of innovation: the importance of boundary-crossing between systems *Research Policy*, 2001, vol. 30, issue 5, 791-804

323. Perkmann, M., & Walsh, K. (2007). University-industry relationships and open innovation: Towards a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(4), 259–280.

324. Fulvio Castellacci Technological paradigms, regimes and trajectories: Manufacturing and service industries in a new taxonomy of sectoral patterns of innovation *Research Policy*, 2008, vol. 37, issue 6-7, 978-994.

325. Open Source Security Foundation Website [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://openssf.org/>

326. Renault International Website [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://group.renault.com/finance>

327. Linux Foundation Website [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://training.linuxfoundation.org/>

328. Google Website [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://www.google.com/>
329. Western Digital Website [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://www.westerndigital.com/>
330. Intel Website [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://www.intel.com>
331. Siemens Website [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://www.siemens.com/global/en.html>
332. SAP Website [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://www.sap.com>
333. BMW Website [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://www.bmw.com>
334. Amazon Website [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://www.amazon.com>
335. Чепелюк М.І. Розвиток високотехнологічного бізнесу в Україні.
«Interaction of society and science: problems and prospects: XXX Міжнародна науково-практична конференція (15-18 червня 2021р.), Лондон.
336. Chepeliuk M. The Role of Global Digitalization in the Strategic Development of the Enterprise Irina Bulkina, Marharyta Chepeliuk, Andrii Kripkyi, Economic Studies 3/2022, стр. 81-93.
337. Chepeliuk M. Assessment the development of the commodity structure a country's exports and imports (case study of Ukraine) / L. M. Malyarets, V. I. Otenko, I. P. Otenko et al. // Montenegrin Journal of Economics. – 2021. – Vol. 17. – Issue 4. – P. 7-16.
338. Чепелюк М.І., Отенко І.П., Малярець Л.М. Технології оцінювання конкурентоспроможного потенціалу підприємств. Проблеми формування та реалізації конкурентної політики : матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції (19-20 вересня 2019 року) – Львів: ТзОВ «Галицька видавнича спілка, 2019. С. 92-94.

339. Пономаренко В.С. Багатовимірний аналіз соціально-економічних систем: навчальний посібник / В.С.Пономаренко, Л.М.Малярець. Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. 384с.

340. Пономаренко В. С. Аналіз даних у дослідженнях соціально-економічних систем : монографія / В. С. Пономаренко, Л. М. Малярець. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2009. – 432 с.

341. Малярець Л. М. Вибір методів оцінки структурних змін експортно-імпортного потенціалу підприємства / Л. М. Малярець, Д. В. Фат'янов // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., Харків –Торунь, 16 квіт. 2021 р. — Дніпро: Середняк Т. К., 2021. – С. 273-274.

342. Малярець Л. М. Моніторинг експортно-імпортного потенціалу та ефективності його використання : монографія [Електронний ресурс] / Л. М. Малярець, В. І. Отенко, І. П. Отенко та ін. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. – 172 с.

343. Chepeliuk M., Parkhomenko N., Otenko I., Otenko V. Development of export potential of Ukraine's agricultural sector Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development Vol. 22, Issue 1, 2022.

344. Малярець Л.М. Математико-статистичні інструменти діагностики ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства / Л.М. Малярець, А.В. Жуков // Економіка розвитку. – 2013. – № 3. – С. 121–127.

345. Лабунська С.В. Використання моделей канонічного кореляційного аналізу під час оцінки інноваційної спроможності суб'єктів господарювання / С.В. Лабунська // Моделювання регіональної економіки : збірник наукових праць. – № 1 (23). – Івано-Франківськ : Плай, 2014. – С. 40–50.

346. Метод канонічних кореляцій у багатовимірних економічних дослідженнях / [Т.А. Терещенко, Т.П. Романюк, В.М. Богомазова] // Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1 : Економіка. – 2012. – Вип. 1. – С. 51–58.8.

347. Дзюбановська Н.В. Підхід до оцінювання міжнародної торгівлі із використанням канонічного кореляційного аналізу / Н.В. Дзюбановська // Проблеми системного підходу в економіці. – 2017. – Вип. 1 (57). – С. 194–197.

348. Ukrainian Export Promotion Office, 2021, <https://epo.org.ua/export-guide/biznes-planuvannya/4-1-pidgotujte-planu-eksportu/>.

349. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. Офіційний портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://ukrexport.gov.ua/>

350. Коваленко О. В., Дробишева О. О. Аналіз рівня та факторів активізації зовнішньоекономічної діяльності підприємств машинобудування. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 3. С. 82–88.

351. Товарна структура зовнішньої торгівлі. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/5>.

352. Секторальна експортна стратегія машинобудування. Експортна стратегія України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1017-2017-p>

353. Товарна структура зовнішньої торгівлі України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

354. Свеженцев О. О. Перспективи розвитку машинобудівної галузі України: формування нової концепції промис-лової політики. Управління розвитком. 2016. № 2. С. 12–19

355. Селезньова К. В. Аналіз використання експортного потенціалу машинобудівного комплексу України в контексті світових інтеграційних процесів. Економічний часопис-XXI. 2010. № 11-12. С. 68–73.

356. Микольська Н. Якими товарами та послугами Україна представлена в світі? URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/details/28697109.htm>

357. Гусева О. Ю., Яковчук А. М. Стан та структура машинобудівної галузі України в умовах глобальних економічних трансформацій. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2017. № 4. С. 26–33.

358. Данилишин Б. Україні слід зосередитися на кількох ключових сферах машинобудування. URL: https://dt.ua/promyshliennost/yak-ukrayini-povernutisya-v-klub-promislovo-rozvinenih-krayin-262070_.html
359. Сучасне машинобудування. Ситуація на українському ринку. URL: <http://www.visnuk.com.ua/ru/publication/100005830-stavka-na-uspikh?issue=5611>
360. Official site of the Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine, 2021, Accessed on <http://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>. 10.12.2021.
361. Шевцова Г. З., Маслош О. В. Хімічна промисловість України. У пошуках нової стратегії розвитку. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 16. С. 429-253.
362. Шубін О. О. Хімічна промисловість України: економічні трансформації та перспективи: моногр. Донецьк: Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, 2010. 628 с.
363. Власюк Т. Зовнішньо торговельні аспекти безпеки функціонування хімічного комплексу України. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2016. No 4. С. 18-34.
364. Brockova, K., Rossokha, V., Chaban, V., Zos-Kior, M., Hnatenko, I., Rubezhanska, V., 2021, Economic mechanism of optimizing the innovation investment program of the development of agro-industrial production. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, 43 (1): 129 - 135.
365. Україна 2020-2021: невиправдані очікування, неочікувані виклики. — Центр Разумкова, 2020р., [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://razumkov.org.ua/uploads/other/2021-PIDSUMKI-PROGNOZI-UKR-ENG.pdf>.
366. УКРАЇНА 2021-2022: ПОМІРНІ ДОСЯГНЕННЯ, МАСШТАБНІ ЗАГРОЗИ - Центр Разумкова, 2020р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: chrome-

extension://oemmnndcbldboiebfnladdacbfdmadadm/https://razumkov.org.ua/uploads/other/2022-PIDSUMKI-PROGNOZI-UKR.pdf

367. Європейської Бізнес Асоціації (ЄБА). Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eba.com.ua/>

368. Указ Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 4 червня 2021 року «Про невідкладні заходи щодо поглиблення інтеграції України до Організації Північноатлантичного договору» №307 від 23 липня 2021р.

369. Хартія стратегічного партнерства Україна-США. — МЗС, 10 листопада 2021р., <https://mfa.gov.ua/news/hartiya-strategichnogo-partnerstva-ukrayina-ssha>.

370. Бізнес погіршив оцінку інвестиційного клімату України — опитування ЄБА. — Ліга.Фінанси, 15 грудня 2021р., <https://finance.liga.net/ua/ekonomika/novosti/biznes-uhudshil-otsenku-investitsionnogo-klimata-ukrainy-opros-eba>.

371. Open Data Maturity Report 2021, Publications Office of the European Union, 2021, https://data.europa.eu/sites/default/files/landscaping_insight_report_n7_2021.pdf

372. Герасимчук В. Г., Липисієнко А. П. Світові тенденції розвитку машинобудування. Ефективна економіка. 2018. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/4.pdf

373. Kolodiziev O. M. Assessment of the development level of information and communication infrastructure in the regions of Ukraine / O. M. Kolodiziev, V. F. Tyschenko, V. M. Ostapenko, T. O. Kolodizieva // Problems and Perspectives in Management. – 2018. – 16(2). – P. 134–144.

374. Pearson K. Contributions to the Mathematical Theory of Evolution // Philosophical Transactions of the Royal Society of London- 1894.- Vol. 185 - Pp. 71-110.

375. Everitt, B., Hand, D.J. (1981), «Finite Mixture Distributions». Monographs on Applied Probability and Statistics, Springer, Dordrecht.

376. Кусик Н. Л., Ковалевська А. В. (2012). Методичний підхід до проведення оцінки ефективності соціальновідповідальної діяльності підприємства. Проблеми економіки, № 3. С. 137–141.

377. M. Chepeliuk, I. Bulkina, K. Savenko Risk-oriented approach to providing economic security to consumers of housing and utility services: analysis of international experience and modern implementation practice Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики.- 2018. - №2(25). - С. 74-81.

378. Чепелюк М.І., Отенко І.П. Стратегічні заходи формування корпоративної культури в процесі організаційних змін підприємства Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – № 10. – С. 443–446.

379. Filippov V., Malin O., Filyppova S., Kovtunenکو Y., Voloshchuk L. (2021) Sustainable development entrepreneurship formation: System-integrated management tools. International Conference on Sustainable, Circular Management and Environmental Engineering (ISCMEE 2021) : E3S Web of Conferences. April 16, 2021, Odesa, Ukraine. Vol. 255.

380. Fillipov V., Durmanov A., Bartosova V., Drobyazko S., Melnyk O. Mechanism to ensure sustainable development of enterprises in the information space. Entrepreneurship and Sustainability Issues. 2019. № 7 (2). С. 1377-1386.

381. Chepeliuk M., Harkusha V. Corporate social responsibility as a strategic aspect of achieving financial stability of a business. Development Management, № 18(4). P. 19-29.

382. Чепелюк М.І. Розробка попередження та запобігання корпоративних конфліктів в економічній безпеці підприємства Моделювання регіональної економіки. Збірник наукових праць. — Івано-Франківськ: Плай, 2016.— №2(28). — С. 110-128.

383. Чепелюк М.І., Воронюк Є.В. Інституціональний підхід до формування економічної безпеки підприємницької діяльності в Україні та світі Бізнес Інформ. 2019 - №9. С. 86–91

384. Кігель В. Р. Математичні методи прийняття рішень в ефективному підприємстві: монографія / В. Р. Кігель. – К. : ІЕУГП, 1999. – 269 с.

385. Chepeliuk M., Otenko I., Bulkina I. The role of compliance in corporate culture formation of industrial enterprises in the process of organizational changes. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (26-28 травня 2016 р.)* Харків.: ХНЕУ імені Семена Кузнеця, – с. 176-171.

386. Чепелюк М.І. Вплив викривлення інформації на рівень економічної безпеки організації. Сучасні проблеми моделювання соціально-економічних систем” [Електронний ресурс]: IX міжнародна науково-практична інтернет-конференція (7-8 квітня 2017 року) Харків.

387. Chepeliuk M. Organizational conflict in economic safety of the multicultural organization. Сучасні проблеми моделювання соціально-економічних систем” [Електронний ресурс]: X міжнародна науково-практична інтернет-конференція (5-6 квітня 2018 р.) Харків.

388. Pearce, P, John A. Harvey, James W. Concentrated growth strategies. *Academy of Management Executive*, Vol. 4 Iss: 1, pp. 61-68, 1990.

389. Ковтун О.І. Стратегія підприємства [Текст]: навч. посібн.. 2-ге вид. / О.І. Ковтун. – Львів: «Новий Світ – 2000», 2006. – 388 с.

390. Чепелюк М.І., Булкіна І.А. Методичний підхід до оцінки загроз фінансово-економічної безпеки енергогенеруючих підприємств. Сучасні проблеми моделювання соціально-економічних систем” [Електронний ресурс]: XI міжнародна науково-практична інтернет-конференція (11-12 квітня 2019 року) Харків.

391. Чепелюк М.І., Булкіна І.А. Європейські орієнтири розвитку в бізнес-культурі. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. (30 – 31 травня 2019 р.)*. – Харків: ДІСА ПЛЮС, 2019.

392. Козаченко Г.В. Стратегічний альянс як форма інтернаціоналізації бізнесу та менеджменту // *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. No 26(2). С. 68-79.

393. Подреза С.М. Авіаційні альянси як наслідок глобалізації економіки в світовій авіації // Проблеми підвищення ефективності інф-ри. 2010. No. 28. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/issue/view/11>

394. Reicher Z.R. Opportunities for small and medium sized enterprises in the field of corporate social responsibility // Ekonomicko-manazerske Spektrum. – 2019. – No 13. – p. 26-37.

395. Aljafari (2016). Apple Inc. industry analysis: Business policy and strategy. International Journal of Scientific & Engineering Research, pp. 406–441.

396. Wayland M. Coronavirus pushes auto dealers to embrace online sales like TeslaCarvana. CNBC, April 09, 2020. Retrieved July 12, 2021, from <https://www.cnbc.com/2020/04/09/coronavirus-pushes-auto-dealers-to-embrace-online-sales-like-tesla.html>

397. Tankowska H. Monthly active users of any Facebook product 2021, May 21 Statista. com. Retrieved April 27, 2021, from <https://www.statista.com/statistics/947869/facebook-product-mau/>

398. Fertik M. Why Customer Engagement Should Be Every Business's Top Priority in 2020 Forbes, December 10, 2019. Retrieved July 12, 2021, from <https://www.forbes.com/sites/michaelfertik/2019/12/16/why-customer-engagement-should-be-every-business-top-priority-in-2020/?sh=7a154b026214>

399. Schouten E. Five cloud business benefits Wired, 2019. Retrieved July 10, 2021, from <https://www.wired.com/insights/2012/10/5-cloud-business-benefits/>

400. Robson, P. The Economics of International Integration / P. Robson. — London; Boston: Allen & Unwin, 1987. — 285 p.

401. Rugman, A. The End of Globalization. A New and Radical Analysis of Globalization and What it Means for Business / A. Rugman. — New York; London: Random House, 2000. — 256 p.

402. Sterling, John. Translating strategy into effective implementation: dispelling the myths and highlighting what works. Strategy & Leadership, Vol. 31 Iss: 3, pp.27 - 34, 2003.

403. Cooper, R. *The Breaking of Nations. Order and Chaos in the Twenty-first Century* / R. Cooper. — Atlantic Monthly Press, 2003. — 180 p.

404. Чепелюк М.І. *Securing global supply chains. Сучасні проблеми моделювання соціально-економічних систем*” [Електронний ресурс]: XIII міжнародна науково-практична інтернет-конференція (8-9 квітня 2021 року) Харків.

405. Чепелюк М.І. *Стратегія глобального ланцюга поставок в стратегії підприємств. Results of modern scientific research and development: VII Міжнародна науково-практична конференція (19-21 вересня 2021р.) Мадрид, Іспанія.*

406. Bamber P., Fernandez-Stark K., Gereffi G., Guinn A. *Connecting Local Producers in Developing Countries to Regional and Global Value Chains. OECD Trade Policy Papers. 2014. No. 160. 50 p. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/5jzb95f18851-en>*

407. *Global value chain. Concept and tools. Duke University: Website. 2016, Aug 16. URL: <https://globalvaluechains.org/concept-tools>*

408. *Global Value Chain Development Report 2019. Technological Innovation, Supply Chain Trade, and Workers in a Globalized World. 196 p. Worldbank: Website. 2019. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/384161555079173489/pdf/Global-Value-Chain-Development-Report-2019-Technological-Innovation-Supply-Chain-Trade-and-Workers-in-a-Globalized-World.pdf>*

409. Чепелюк М.І. *Механізми трансформації соціальної сфери. Science, theory and practice: XXIX Міжнародна науково-практична конференція (8-11 червня 2021р.).* Токіо, Японія.

410. Morrison A., Pietrobelli C., Rabellotti R. *Global Value Chains and Technological Capabilities: A Framework to Study Learning and Innovation in Developing Countries. Oxford Development Studies. 2008. Vol. 36(1). Pp. 39-58 URL: https://www.researchgate.net/publication/4847463_Global_Value_Chains_and_Tech*

nological_Capabilities_A_Framework_to_Study_Industrial_Innovation_in_Developing_Countries

411. Pietrobelli C., Rabelotti R. Global Value Chains Meet Innovation Systems. Are There Learning Opportunities for Developing Countries? EconPapers: Website. 2010.
<https://econpapers.repec.org/paper/idbbrikps/2178.htm>

412. Trienekens J. H. Agricultural Value Chains in Developing Countries A Framework for Analys. International Food and Agribusiness Management Review. 2011. Vol. 14(2). Pp. 51-82.
URL: <http://edepot.wur.nl/189057>

413. Кравцова І. В. Теоретичні засади дослідження світової економіки на основі глобальних ланцюгів створення вартості
<http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/123456789/17877/1/Kravtsova.pdf>

414. Рогач О.І. Глобальні ланцюжки створення вартості багатонаціональних підприємств.
http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3278

415. Місце України в глобальних ланцюгах доданої вартості виробництва та реалізації електронної, фармацевтичної продукції, меблів, текстилю, одягу, взуття, продуктів харчування»<https://disted.edu.vn.ua/courses/learn/13552>

416. Lipych L., Hurina, O., Karpenko, V., Vdovichena, O., Herylo, V. (2023) B2B marketing strategies value creation, key consumer acquisition and preservation. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2023, 5(52), pp. 543–561. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4159>

417. Ліпич Л. (2022). Глобальні та локальні логістичні стратегії у міжнародних ланцюгах постачання. Економічний форум, 1(4), 158-166. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-20>

418. Ліпич Л. (2022). Критерії вибору конкурентних логістичних стратегій підприємства. Економічний форум, 1(3), 153-161. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-20>

419. Weber M. From Max Weber: Essays in Sociology / Ed. by H.Gerth, C.W.Mills. – N.Y.: Oxford University Press, 1946. – 490 p
420. Walmart Website [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.walmart.com>
421. AWS Website [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://aws.amazon.com>
422. Microsoft Website [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.microsoft.com>
423. Gartner. Офіційний сайт: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.gartner.com/en>
424. Національний банк України. Офіційний сайт: Офіційний сайт: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/>
425. Державна служба статистики України. Офіційний сайт: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukrstat.gov.ua/>
426. Чепелюк М.І., Булкіна І.А. Європейські орієнтири розвитку в бізнес-культурі. Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. (30 – 31 травня 2019 р.). – Харків: ДІСА ПЛЮС, 2019.
427. Стратегії конкуренції в епоху глобалізації. Режим доступу: - https://otherreferats.allbest.ru/international/00142769_0.html
428. Наше общее будущее: доклад Всемирной комиссии по вопросам окружающей среды и развития (А/42/427) / Г. Х. Брундтланд (пред.) [и др.] ; ООН // Официальные документы сорок второй сессии Генеральной Ассамблеи, 4 августа 1987 г. URL: <http://www.un.org/ru/ga/pdf/brundtland.pdf> (дата звернення: 04.08.2022).
429. Стратегія сталого розвитку: Підручник / [Боголюбов В.М., Клименко М.О., Мельник Л.Г., Прилипко В.А., Клименко Л.В.]. За ред. В.М. Боголюбова. – Херсон: Олді-плюс, 2012 – 444 с.

430. Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года: итоговый документ саммита ООН по принятию повестки дня в области развития на период после 2015 года // Резолюция, принятая Генеральной Ассамблеей 25 сентября 2015 года (A/RES/70/1). URL: <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N15/285/75/PDF/N1528575.pdf> OpenElement (дата звернення: 04.08.2022).

431. Porter M. E., Kramer M. R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review, Dec., 2006. P. 78–92.

432. Чепелюк М.І. Культурні та національні особливості в міжнародному аспекті діяльності організацій Моделювання регіональної економіки. Збірник наукових праць. — Івано-Франківськ: Плай, 2017.— № 1(29). — С. 355-363.

433. Чепелюк М.І. Вплив європейських цінностей та орієнтирів розвитку на бізнес-культуру Моделювання регіональної економіки. Збірник наукових праць. — Івано-Франківськ: Плай, 2017.— № 2(30). — С. 380-389.

434. Чепелюк М.І. Місце України у глобальних міжнародних індексах розвитку / “The formation of a modern competitive environment: integration and globalization”: матеріали International scientific conference (25 May 2018). Greenwich, UK – Baltija Publishing,2018. – С.40-42.

435. Чепелюк М.І., Отенко І.П. Трансформаційні зміни у розвитку людського капіталу підприємств Моделювання регіональної економіки. Збірник наукових праць. — Івано-Франківськ: Плай, 2017.— № 1(29) — С. 417-425.

436. Sabadash V. and Denysenko P. Economic and social dimensions of ecological conflicts: root causes, risks, prevention and mitigation measures. Int. J. of Environmental Technology and Management. 2018. Vol. 21, Nos. 5/6. P. 273–288. DOI: 10.1504/IJETM.2018.100579

437. Сабадаш В. В. Соціально-економічні виміри екологічного конфлікту. *Механізм регулювання економіки*. 2006. No 2. С. 190–201. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/3634>
438. Hayter, C. S. (2016a). Constraining entrepreneurial development: A knowledge-based view of social networks among academic entrepreneurs. *Research Policy*, 45, 475–490.
439. Бобко Л. О., Мазяр А. В. (2019). Проблеми корпоративної соціальної відповідальності в Україні. *Ефективна економіка*, No 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7043>.
440. Бондарук Т. Г., Бондарук І. С. (2020). Економічна природа організаційно-економічного механізму соціальної відповідальності бізнесу. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. пр.*, No 1–2. С. 57–64. DOI: 10.31767/nasoa.1-2.2020.06.
441. Євтушенко В. А. (2013). Оцінка корпоративної соціальної відповідальності: методи, об'єкти, показники. *Вісник НТУ “ХПІ”*, No 46 (1019). С. 53–63.
442. Затейщикова О. О. (2014). Аналіз підходів до оцінки соціальної відповідальності бізнесу. *Вісник соціально-економічних досліджень*. No 2 (53). С. 189–194.
443. Новікова О. Ф., Дейч М. Є., Панькова О. В. (2013). *Діагностика стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки): монографія*. Донецьк. 296 с.
444. Селіверстова Л. С., Лосовська Н. В. (2019). Підходи до формування організаційно-економічного механізму управління соціальною відповідальністю бізнесу. *Економіка та держава*. No 7. С. 13–16. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.7.13
445. Станасюк Н. С., Пасінович І. І., Мурза В. М. (2020). Тенденції розвитку корпоративної соціальної відповідальності та методологічні аспекти її оцінювання. *Сучасні питання економіки і права: зб. наук. праць*. Київ: КиМУ.

Вип. 2 (12). С. 31–43. 9.Kayla O'Neill (2020). 16 CSR Facts You Need To Know. URL: <https://www.globalgiving.org/learn/listicle/csr-facts-you-need-to-know-2020>

446. Економічний словник-довідник (За ред. Мочерного С.В.) К.: "Femina". –1995. – С.88.

447. Сталій розвиток – XXI століття: управління, технології, моделі: колективна монографія [Аверкина М.Ф., Андреева Н. М., Балджи М. Д., Веклич О. О. та ін.] / НАН України, ДУ «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України»; НТТУ «Київський політехнічний інститут»; Вища економіко-гуманітарна школа; Міжнародна асоціація сталого розвитку / за наук.ред. проф. Хлобистова Є.В. – Черкаси: видавець Чабаненко Ю. А, 2014. – 540 с.

448. Словник іншомовних слів / уклад.: С. М. Морозов, Л.М.Шкарапута. Київ : Наук. думка, 2000. 680 с.

449. Багорка М.О. Маркетингова стратегія екологізації виробництва аграрних підприємств: теорія, методологія, практика: дис. докт. екон. наук: 08.00.04 / Багорка Марія Олександрівна. Полтава, 2018. 444 с.

450. Хоменко О.І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. Управління розвитком. 2015. № 3(181). С.131-137.

451. Бабченко Л.В. Стратегічний маркетинг у системі управління промисловим підприємством. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип.15. Ч.1. С. 11-15.

452. Хаванова М.С. Стратегічне управління фінансово- економічної безпекою підприємства : дис. канд. екон. наук: 21.04.02 / Хаванова Марина Сергіївна. Київ., 2015. – 218 с.

453. Кубарева І.С. Методологічні аспекти визначення місії та цілей підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2013. №3. Т.2. – С. 224-227.

454. Dugman Lester A. Strategic management: concepts, decisions, cases / Lester A. Dugman. – Burr Ridge, Illinois: Irwin Professional Publishing, 1986. – 962 p.

455. Берницька Д. І. Стратегія підприємства.: навч. посіб. Тернопіль. 2012. – 231с.
456. Білоусько Т.Ю. Зовнішній моніторинг організацій в конкурентному середовищі. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер. : Економічні науки. - 2013. - № 7. – С. 55-64.
457. Kane G. C., Palmer D., Phillips A. N., Kiron D. Is your business ready for a digital future? // MIT Sloan Management Review. 2015. Vol. 56. Issue 4. P. 1-37.
458. Prahalad C. K., Ramaswamy V. Co-opting customer competence // Harvard business review. 2000. Vol. 78. Issue 1. P.79-90.
459. Bowen H.P., Wierseman, M. F. Foreign-based competition and corporate diversification strategy. Strategic Direction, Vol. 22 Iss: 4, pp. 1153-1172, 2006.
460. Філіппова С. В., Карпенко Л. М. Методологія формування інноваційно-інвестиційної стратегії підприємств у контексті з сучасними технологіями управління. Розділ 4 у колективній монографії “Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти”. Херсон: Грінь Д.С., 2017. 906 с. С. 59–89.
461. Тищенко А. Н., Ревенко Е. В. Механизм формирования стратегии развития машиностроительных предприятий. Бизнес-Информ. 2006. No 3. С. 41–49.
462. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством. Харків: Основа, 1999. 620 с.
463. Le Ha Nhu T., Doan Ngoc Phi A., Velencei J. Measuring Corporate Social Performance // Serbian Journal of Management. – 2019. – No 14. – p. 193-204.
464. Ремеслова О.Л. Основные направления развития стратегического управления в деятельности предприятий гостиничного хозяйства / О.Л. Ремеслова // Вісник Донецького нац. унів.: зб. наук. праць. – Донецьк: ДонНУ, 2007. – Т.2. – С. 248-255.

465. Viktor V. Sabadash, Peter J. Stauvermann & Ruslana O. Peleshchenko. Competitiveness of Ukrainian Companies in Foreign Markets: New Challenges and Opportunities. *Механізм регулювання економіки*. 2017. No 1. С. 60–70

466. C. Barnard C (2009). Functions of a leader: power, incentives and values in an organization.

467. Nonaka I., and Takeuchi H., (1995), *The Knowledge Creating Company: how Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York, Oxford University Press, 284 p.

468. The Future of Jobs 2020. Accessed on: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf.

469. Офіційний сайт Міжнародної організації праці. Accessed on: <https://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm>

470. Чепелюк М. І., Булкіна І.А. Глобальна криза як наслідок пандемії COVID-19 Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (27 лист. 2020 р.) Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. – С. 250-251.

471. Практичне значення теорій біхевіоризму для управління організаційним поведінкою. Режим доступу: <https://alexus.com.ua/praktichne-znachennya-teorij-bixeviorizmu-dlya-upravlinnya-organizacijnim-povedinkoju/>

472. О'Шонессі Дж. Конкурентний маркетинг: стратегічний підхід / Дж. О'Шонессі /Пер. з англ. за ред. Д. О. Ямпільської. - До, 2001. - 964 с.

473. Македон В.В. Міжнародні стратегічні альянси компаній: [монографія] / В.В. Македон. – Д.: Вид-во ДУЕП, 2010. – 304 с.

474. Вергун В.А. Сучасні інноваційні стратегії ТНК і синергетичний ефект «технологізації» / В.А. Вергун, О.І. Ступницький // Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки». – 2014. – No 3 [Електронний ресурс].– Режим доступу: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ес_n/article/view/2310/2030.

475. Лайкер Дж. Toyota: 14 принципів менеджмента ведущей компании мира / Дж. Лайкер; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 400 с.

476. Шульженко Л.Є. Стратегічний альянс: визначення та ознаки / Л.Є. Шульженко // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2012. – № 1(172). – Ч. 1. – С. 171–175.
477. Каленська Т.В. Транскордонні стратегічні альянси ТНК: [монографія] / Т.В. Каленська. – Ірпінь: Націо-нальний університет ДПС України, 2010. – 150 с.
478. Фоломкіна І. С. Особливості прийняття стратегічних рішень в умовах ризику та невизначеності / І. С. Фоломкіна // Економіка та управління національним господарством. – 2013. – № 4 (24). – С. 481-486.
479. Шульженко Л.Є. Стратегічний альянс: визначення та ознаки / Л.Є. Шульженко // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2012. – № 1(172). – Ч. 1. – С. 171–175.
480. Касич А.О. Методичні основи аналізу ефективності діяльності підприємства в умовах транснаціоналізації капіталу / А.О. Касич // Ефективна економіка, 2011. – No 1. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=453>.
481. Kanter R. M. Collaborative advantage: The art of alliances. Harvard Business Review, 1994, July-August, pp. 91–108. 16.
482. Ченаш І. Зовнішньоекономічна діяльність і пріоритетні напрямки економічної інтеграції України [Електронний ресурс] / І. Ченаш, О. Кузяків// Дослідження ділової думки. Промисловість. – 2013. – Спец. вип. № 1 (10).
483. Богачев, С. В. Капиталотворческая функция промышленных корпораций / С. В. Богачев; НАН Украины; Институт экономики промышленности. – Донецк, 2009. – 236с.
484. Касич А.О. Інноваційна продукція як основа підвищення конкурентоспроможності підприємств України / Касич А.О., Назарова М.В., Климович Т.А. // Держава та регіони: науково-виробничий журнал. – 2008. – No 2. – С. 66–69.

485. ТОП 10 самых дорогих компаний мира в 2021 году. [Электронный ресурс]. URL: <https://ru.fxssi.com/top-10-samyx-dorogix-kompanij-mira> (дата обращения: 18.09.2021).

486. Aaker, D. A. Strategic Market Management. New York: John Wiley & Sons, Inc. Aaker, 2004.

487. Fitzgerald M., Kruschwitz N., Bonnet D., Welch M. Embracing digital technology: A new strategic imperative // MIT Sloan management review. 2013. Vol. 55. Issue 2. P. 1-12

488. Чепелюк М.І., Отенко І.П. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти [Електронний ресурс] : монографія Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. - С. 242.

489. Чепелюк М. І. Роль освітніх центрів та їх інтеграція в міжна-родний освітній простір. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове госпо- дарство. 2019. Вип. 26 (2). С. 111–114.

490. Чепелюк М.І. Корпоративна культура в контексті управління знаннями організації Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки» - 2017 — 27 / 2017 (ч. 2) – С. 74-77.

491. Чепелюк М. І. Методи формування корпоративної культури в процесі реалізації організаційних змін. Науковий Вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія : Економічна. 2014. Вип. 2. С. 362–378.

492. Чепелюк М. І. Інструментарій стратегічного управління в контексті сучасних концепцій та трендів світового економічного розвитку : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 396 с

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

**Класифікація стратегій підприємства за класифікаційними
ознаками**

Класифікаційна ознака	Типи стратегій
Складність економічних умов (рецесія)	скорочення, інвестиційні та подвійні (амбівалентні) стратегії
	стратегія управління знаннями стратегія взаємодії з навколишнім середовищем; стратегії, що базуються на ресурсах; стратегії організаційних змін; мережеві стратегії.
Рівень усвідомленості управління	запланована; емерджентна; нав'язана (вертикального запозичення)
Стадія інноваційного процесу	стратегії стадії НДДКР; стратегії стадії виробничого освоєння; стратегії стадії комерціалізації; стратегії стадії дифузії; стратегії стадії рутинізації.
Об'єкт (предмет) інноваційного управління	продуктові інноваційні стратегії; процесні інноваційні стратегії; стратегії інновацій ринків збуту; сервіс-інноваційні стратегії
Модель інноваційної поведінки	стратегія науково-технологічного лідерства; стратегія орієнтації на потреби; стратегія імітації
Масштаб освоєння новинки	стратегія створення та реалізації новації; стратегія постійної підтримки інноваційної конкурентної переваги; стратегія отримання довгострокових доходів від інновацій
Масштаб охоплення ринку інноваційна	стратегія, орієнтована на конкретну нішу (нішева); інноваційна стратегія, орієнтована на конкретний ринок (локалізована); інноваційна стратегія, орієнтована на сукупність ринків
Види рекламних комунікацій	SMM стратегія (Фуйсбук, Інстаграм, Тік-ток, тощо); SMO стратегія (Серед головних інструментів SMO виділяють: кнопки соціальних мереж; плагіни для соціальних мереж; додавання додаткових соціальних матеріалів інструменти для програмістів); SEO стратегія (має на увазі роботи та дії з веб-сайтом, спрямовані на кращу відповідність його внутрішнього вмісту (контенту) алгоритмам ранжування в пошукових системах, а також у підвищенні «ваги» веб-сайту в інтернеті, що полягає в кількості згадок про нього серед авторитетних інтернет-ресурсів спеціалізованої тематичної чи інформаційної спрямованості).
Взаємодія з підприємством	Сегментаційна стратегія (має на увазі використання рекламних та маркетингових інструментів, спрямованих на мікрогрупи споживачів, розділених за статтю, віком, цінностями, інтересами, болями та ін.); Конкурентна стратегія (має на увазі використання рекламних та маркетингових інструментів, спрямованих на боротьбу з конкурентами, поділених на аутсайдерів, підприємств зі слабкою конкурентною позицією, підприємств з сильною конкурентною позицією та лідерів ринку) [6]

Продовження додатку А

Продовження таблиці А.1

Класифікаційна ознака	Типи стратегій
Портфельні стратегії	відчуження, придбання, укладання альянсів, розробка нового продукту
Зростання	Концентрації, інтеграції (пряма і зворотна), диверсифікація, TQM (Всеохоплюючий менеджмент якості), репозиціонування, кастомізація, консолідація, виведення з ринку, запуск нових продуктів, вихід на нові ринки
Стабілізація, захист, виживання, організаційний розвиток	Реінжиніринг, реструктуризація, припинення інвестицій, злиття, приєднання Кооперація, інтеграції/дезінтеграції (горизонтальна, вертикальна), ревіталізація
Скорочення	Банкрутство, ліквідація
Рівень прийняття рішень	Загальносистемна модель поведінки соціально-економічної системи" - це зразок способу, яким система встановлює, як розподіляти свої ресурси серед різних напрямків діяльності. Функціональна стратегія визначає, як система планує досягти успіху в конкретній галузі діяльності шляхом використання ресурсів та конкурентних переваг. Поліпшення ділових процесів - це спосіб визначення того, як система має вдосконалити свою роботу в рамках конкретного процесу.
Спрямованість дій	Цільове утримання керованих величин біля стандартизованих значень, незалежно від змін зовнішнього середовища; контроль за відповідністю поточного стану керованих величин необхідному рівню у конкретний момент часу; досягнення відомих значень керованих величин, які змінюються з часом; виконання умов у вигляді екстремумів певних функцій від параметрів системи.
За стилем розробки	Планова стратегія - це результат обдуманого, повністю усвідомленого та контрольованого розумового процесу, що формується у результаті планування. Підприємницький тип стратегії - це стратегія, що формується лідером-підприємцем на основі його особистого бачення ситуації та тенденцій розвитку системи; вона зазвичай виникає напівсвідомо. Стратегія, заснована на досвіді, характеризується адаптивними або реактивними підходами, формується поетапно і циклічно під впливом зовнішніх імпульсів.
За ступенем ризикованості	з високим рівнем ризику; з середнім рівнем ризику; з низьким рівнем ризику.
Взаємодія з зовнішнім середовищем	активна; пасивна, реактивна, проактивна
Динаміка цільових параметрів моделі поведінки	Цілі стратегії розвитку передбачають поступовий перехід системи до нового стану, покращення якості та кількості, тоді як стратегії функціонування спрямовані на підтримання поточної діяльності системи. Вони можуть бути обмеженими, спрямованими на стабілізацію поточного стану, або гнучкими, що включають різні способи планування та реалізації залежно від конкретної ситуації та актуальності поставлених завдань

Продовження додатку А
Продовження таблиці А.1

Класифікаційна ознака	Типи стратегій
Амбіційність очікувань	Амбіційні стратегії включають у себе бажання перевершити поточне становище та реалізувати ідеї, які можуть бути важко впровадити. Утилітарні стратегії спрямовані на реалізацію конкретних, готових до впровадження можливостей.
Основа розвитку	стратегія зростання; стратегія диверсифікації; стратегія структурних перетворень
Характер зростання	стратегії інтенсивного зростання; стратегії обмеженого зростання; стратегії диверсифікованого зростання; стратегії скорочення
Спрямованість	цілі, що визначають перспективні орієнтири, умови та напрями економічного й соціального розвитку; Цілі, що визначають довгострокові орієнтири розвитку окремих елементів системи (підсистем); Цілі, що визначають курс розвитку важливих сфер життєдіяльності соціально-економічної системи
Ступінь регулювання	ліберальна стратегія, що передбачає повну свободу у розробці та впровадженні стратегії; мобілізаційна стратегія, що передбачає контрольоване регулювання суб'єктом процесу розробки та впровадження стратегії; і регульована стратегія, яка характеризується помірним втручанням суб'єкта у процес розробки та впровадження стратегії.
Тип розвитку	стабільного розвитку; сталого розвитку; випереджального розвитку
Результати прогнозування та вибір пріоритетів	Прориву еволюційного розвитку виживання

Додаток Б

Таблиця Б.1

Розподіл країн за стадіями розвитку

Стадія 1 факторний розвиток (37 економік)	Перехідна стадія від 1 до 2 (16 економік)	Стадія 2 ефективний розвиток (30 економік)	Перехідна стадія від 2 до 3 (24 економіки)	Стадія 3 інноваційний розвиток (37 економік)
Бангладеш	Азербайджан	Албанія	Аргентина	Австралія
Буркіна Фасо	Алжир	Вірменія	Барбадос	Австрія
Бурунді	Ангола	Болгарія	Бахрейн	Бельгія
В'єтнам	Болівія	Східний Тимор	Бразилія	Великобританія
Гаїті	Ботсвана	Гватемала	Угорщина	Німеччина
Гамбія	Бутан	Гвінея	Казахстан	Гонконг
Гвінея	Венесуела	Грузія	Коста-Ріка	Греція
Замбія	Габон	Домініканська	Латвія	Данія
Зімбабве	Гондурас	Респ.	Ліван	Ізраїль
Йемен	Іран,	Єгипет	Литва	Ісландія
Індія	Ісламська	Індонезія	Маврикій	Іспанія
Камбоджа	Республіка	Йорданія	Малайзія	Італія
Камерун	Кувейт	Капе Верде	Мексика	Канада
Кенія	Лівія	Китай	Об'єднані	Катар
Кот-д-Івуар	Молдова	Колумбія	Арабські	Кіпр
Киргизська	Монголія	Македонія	Емірати	Південна Корея
Респ-ка	Саудівська	Монтенегро	Оман	Люксембург
Лесото	Аравія	Морокко	Панама	Мальта
Лоаська НДР	Філіппіни	Намібія	Польща	Нідерланди
Мавританія		Парагвай	Сейшели	Нова Зеландія
Мадагаскар		Перу	Суринам	Норвегія
Малаві		Румунія	Туреччина	Португалія
Малі		Сальвадор	Уругвай	Пуерто-Ріко
Маянмар		Свазіленд	Хорватія	Сінгапур
Мозамбік		Сербія	Чилі	Словацька Респ-ка
Непал		Таїланд		Словенія
Нігерія		Туніс		США
Нікарагуа		Україна		Тайвань
Пакистан		Шрі Ланка		Трінідад і Тобаго
Руанда		Південна		Фінляндія
Сенегал		Африка		Франція
С'єрра-Леоне		Ямайка		Чеська Респ-ка
Таджикистан				Швейцарія
Танзанія				Швеція
Уганда				Естонія
Чад				Японія
Ефіопія				

Продовження додатку Б

Таблиця Б.2

Динаміка змін рангових позицій 2004-2022 рр. ІГК

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	Фінляндія	Фінляндія	Швейцарія	США	США	Швейцарія	Швейцарія	Швейцарія	Швейцарія	Швейцарія	Швейцарія	Швейцарія	Швейцарія	Швейцарія	США	Сінгапур
2	США	США	Фінляндія	Швейцарія	Швейцарія	США	Швейцарія	Сінгапур	Сінгапур	Сінгапур	Сінгапур	Сінгапур	Сінгапур	Сінгапур	США	Сінгапур
3	Швеція	Швеція	Швеція	Данія	Данія	Сінгапур	Сінгапур	Швеція	Фінляндія	Фінляндія	США	США	США	Сінгапур	Німеччина	Гонконг
4	Тайвань	Данія	Данія	Швеція	Швеція	Швеція	США	Фінляндія	Швеція	Німеччина	Фінляндія	Німеччина	Нідерланди	Нідерланди	Швейцарія	Нідерланди
5	Данія	Тайвань	Сінгапур	Німеччина	Сінгапур	Данія	Німеччина	США	Нідерланди	США	Німеччина	Нідерланди	Німеччина	Німеччина	Японія	Швейцарія
6	Норвегія	Сінгапур	США	Фінляндія	Фінляндія	Фінляндія	Японія	Німеччина	Німеччина	Швеція	Японія	Японія	Швеція	Гонконг	Нідерланди	Японія
7	Сінгапур	Ісландія	Японія	Сінгапур	Німеччина	Німеччина	Фінляндія	Нідерланди	США	Гонконг	Гонконг	Гонконг	Великобританія	Швеція	Гонконг	Німеччина
8	Швейцарія	Швейцарія	Німеччина	Японія	Нідерланди	Японія	Нідерланди	Данія	Великобританія	Нідерланди	Нідерланди	Фінляндія	Японія	Великобританія	Великобританія	Швеція
9	Японія	Норвегія	Нідерланди	Великобританія	Японія	Канада	Данія	Японія	Гонконг	Японія	Великобританія	Швеція	Гонконг	Японія	Швеція	Великобританія
10	Ісландія	Австралія	Великобританія	Нідерланди	Канада	Нідерланди	Канада	Великобританія	Японія	Великобританія	Швеція	Великобританія	Фінляндія	Фінляндія	Данія	Данія

Таблиця Б.3

Індекс глобальної конкурентоспроможності (GCI), 2004-2022, рейтинг країн світу

Країна	Методологія ІГК (2008-2017)													ІГК 4.0 (2018-2022)		
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
США	2	2	6	1	1	2	4	5	7	5	3	3	3	2	1	2
Фінляндія	1	1	2	6	6	6	7	4	3	3	4	8	10	10	11	11
Швеція	3	3	3	4	4	4	2	3	4	6	10	9	6	7	9	8
Швейцарія	8	8	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	5
Сінгапур	7	6	5	7	5	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	1
Нідерланди		11	9	10	8	10	8	7	5	8	8	5	4	4	6	4
Німеччина	6	15	8	5	7	7	5	6	6	4	5	4	5	5	3	7
Гонконг	-	-	11	11	11	11	11	11	9	7	7	7	9	6	7	3
Великобританія	12	13	10	9	12	13	12	10	8	10	9	10	7	8	8	9
Японія	9	12	7	8	9	8	6	9	10	9	6	6	8	9	5	6
Україна	86	84	78	73	72	82	89	82	73	84	76	79	85	81	89	85
Польща	60	51	48	51	53	46	39	41	41	42	43	41	36	39	37	37
Чехія	40	38	29	33	33	31	36	38	39	46	37	31	31	31	29	32

Додаток В

Таблиця В.1

Опис та методологія інструментів управління підприємством
(інструменти менеджменту)

	Назва інструменти	Схожі інструменти	Складові	Методологія	Загальне використання
1.	Збалансована система показників	Управління за цілями Місія і бачення Винагороди за результатами роботи Стратегічний баланс	Збалансована система показників визначає продуктивність організації та засоби управління для досягнення бажаних результатів. Збалансована система показників перетворює місію та цілі в комплексний набір показників ефективності, які можуть бути визначені і оцінені. Цей набір, як правило, включає наступні групи показників: Фінансові показники (доходи, прибуток, рентабельність капіталу, грошовий потік) Маркетингові показники (частка ринку, міра задоволеності клієнтів, лояльності клієнтів) Внутрішня ефективність бізнес-процесів (показники операційної діяльності (продуктивність, показники якості, своєчасності) Ефективність інновацій (частка доходів від нових продуктів, креативність співробітників, рівень індексу інновацій) Ефективність роботи персоналу (мотивованість, знання, плинність, досвід)	Для побудови та реалізації збалансованої системи показників, менеджери повинні: Сформулювати бізнес-бачення і стратегію, Визначити види показників, які найкращим чином пов'язують бізнес-бачення і стратегію з результатами (наприклад, фінансові показники, операційні, інноваційності, персоналу), Встановити цілі, які сприяють реалізації стратегію, Розробити ефективні заходи, які встановлюють як короткострокові і довгострокові цілі, Забезпечити комплексне виконання заходів, Створити відповідні бюджети, відстежування, зв'язок та системи винагороди, Збирати і аналізувати дані показників, порівнювати фактичні результати з бажаними, Приймати міри, щоб запобігти неприємним результатам	Уточнити чи оновити бізнес-стратегію, Зв'язок стратегічних цілей із довготерміновими задачами та річним бюджетом, Відстеження ключових елементів бізнес-стратегії, Враховувати стратегічні цілі в процесі розподілу ресурсів, Полегшити організаційні зміни, Порівняння результатів діяльності різних підрозділів, Покращення комплексного розуміння корпоративної стратегії

	Назва інструменти	Схожі інструменти	Складові	Методологія	Загальне використання
2.	Бенчмаркетинг	Використання найкращого досвіду Профіль конкурента	Бенчмаркетинг підвищує продуктивність завдяки визначенню та застосуванню кращих методів у виробництві та продажах. Менеджери порівнюють виробничі показники та процес з конкурентами та найкращими підприємствами в галузі. Метою бенчмаркінгу є знаходження прикладів найкращих показників діяльності і розуміння процесів і практики їх отримання. Підприємства потім підвищують ефективність діяльності шляхом адаптації та використання найкращої практики в процесі своєї діяльності — не копіюючи її, а оновлюючи.	Процес бенчмаркетингу охоплює наступні кроки: Вибір продукту, послуги чи процесу для бенчмаркетингу (порівняння), визначення ключових показників діяльності, вибір підприємства як бази порівняння, збір даних щодо показників та процесу діяльності, аналіз даних та визначення можливостей для поліпшення, адаптація та імплементація найкращого досвіду, встановлення досяжних цілей, забезпечення кращих результатів діяльності підприємства.	Підприємства використовують бенчмаркетинг для: Підвищення продуктивності. Порівняльний аналіз визначає методи підвищення ефективності роботи і планування Зрозуміти відносну позицію щодо витрат. Порівняльний аналіз показує позицію щодо вартості підприємства і визначає можливості для поліпшення. Отримання стратегічних переваг. Бенчмаркінг допомагає підприємствам зосередитися на можливостях, які мають вирішальне значення для побудови стратегічної переваги. Збільшення швидкості організаційного навчання. Порівняльний аналіз приносить нові ідеї на підприємство і сприяє обміну досвідом.
3.	Аналітика великих даних	Бізнес-аналітика Інтелектуальний аналіз даних Прогнозування	Аналітика великих даних дозволяє швидко вилучати, перетворювати, використовувати, шукати, аналізувати та комплексно використовувати великі масиви даних. Аналізуючи великі, інтегровані, в режимі реального часу бази даних як менші, незалежні, пакетно оброблені набори даних, аналітика великих даних прагне швидко ідентифікувати раніше невидимі кореляції (взаємозв'язки) для поліпшення процесу прийняття рішень.	Підприємства починають визначати можливості для бізнесу, які можуть бути покращені, та з'ясовують чи потрібна аналітика великих даних. Якщо вона потрібна, підприємству слід розширювати використання комп'ютерної техніки та розвивати програмне забезпечення, щоб використовувати аналітику великих даних. Це часто вимагає наявності додаткових фахівців, які мають відповідну кваліфікацію, а також наявності джерел інформації, за допомогою яких можна знайти дійсно причинно-наслідковий зв'язок,	Підприємство звичайно використовує аналітику великих даних для: Поліпшення внутрішніх процесів, таких як управління ризиками, управління взаємовідносинами з клієнтами, ланцюжками поставок логістики або оптимізації веб-контенту Поліпшення існуючих продуктів і послуг Розробки нових продуктів та послуг

	Назва інструменти	Схожі інструменти	Складові	Методологія	Загальне використання
			<p>Незважаючи на те, що це пов'язано з традиційним управлінням базами даних і системами бізнес-аналітики, аналітика великих даних різко збільшує можливість обробляти дані за допомогою чотирьох основних складових:</p> <p>Обсяг: виходить за межі терабайт, петабайт і ексабайт</p> <p>Швидкість: дозволяє в режимі реального часу розуміти проблему і приймати рішення</p> <p>Різноманітність: аналізує різну інформацію, від текстових даних до даних відеопотоків</p> <p>Мінливість: можливість управляти змінами в форматах даних і інформаційних полів</p> <p>Результати допомагають менеджерам краще розуміти ситуацію і управляти найкритичнішими функціями бізнесу</p>	<p>перетворюючи аналітичні дані в корисну інформацію для бізнесу.</p> <p>Щоб застосовувати аналітику великих даних, підприємства повинні:</p> <p>Вибрати бізнес-одиночку або функціональну групу, яка має можливість отримати вигоду від використання аналітики великих даних</p> <p>Сформувати групу лідерів і групу фахівців з баз даних з навичками і ресурсами, необхідними для успішної реалізації</p> <p>Визначити конкретні рішення і функції, які можуть бути поліпшені</p> <p>Визначити найбільш підходящі апаратні і програмні засоби для реалізації поставлених цілей,</p> <p>Вирішити, купувати чи орендувати засоби,</p> <p>Встановити керівні принципи, такі, як конфіденційність даних і політика безпеки,</p> <p>Тестувати, виявити, виділити і уточнити,</p> <p>Розробити відтворювані моделі і розширити використання програм на інші бізнес-напрямки.</p>	<p>Кращого орієнтування в бажаннях клієнтів</p> <p>Трансформування загальної бізнес-моделі, для отримання прибутку від існуючої інформації в реальному часі і мати зворотній зв'язок</p>
4.	Реінжиніринг бізнес-процесів	<p>Скорочення часу циклу</p> <p>Горизонтальні організації</p> <p>Аналіз накладних витрат</p> <p>Процес реорганізації</p>	<p>Реінжиніринг бізнес-процесів передбачає радикальне перепроєктування основних бізнес-процесів для досягнення кардинальних покращень в продуктивності, часі циклу (виконання робіт) і якості. У реінжинірингу бізнес-процесів, підприємства починають з чистого аркушу паперу і переосмислюють існуючі процеси, щоб забезпечити більшу цінність для клієнта. Вони, як правило, приймають нову систему цінностей, яка віддає підвищену увагу</p>	<p>Реінжиніринг бізнес-процесів є драматичним процесом з точки зору змін, містить п'ять основних кроків, які менеджери повинні зробити:</p> <p>Сфокусувати цінності підприємства на потреби клієнтів,</p> <p>Реорганізація основних процесів, з використанням інформаційних технологій, з метою їх поліпшення,</p> <p>Організація бізнесу в крос-функціональних командах з визначенням відповідальності за кожен процес,</p> <p>Переосмислення основних організаційних проблем та проблем щодо персоналу,</p>	<p>Підприємства використовують реінжиніринг бізнес-процесів, щоб значно підвищити ефективність ключових процесів, які впливають на клієнтів за допомогою:</p> <p>Зниження витрат і часу виробничого циклу.</p> <p>Реінжиніринг бізнес-процесів знижує витрати і тривалість циклу за рахунок усунення непродуктивної діяльності.</p> <p>Реорганізація команди зменшує потребу в рівнях управління,</p>

	Назва інструменти	Схожі інструменти	Складові	Методологія	Загальне використання
			<p>потреbam клієнтів. Підприємства скорочують організаційні рівні та усувають непродуктивну діяльність в двох ключових областях. Перше - вони перепроєктують функціональні організації в крос-функціональні команди. Друге - вони використовують технології для поліпшення поширення даних і прийняття рішень.</p>	<p>Поліпшення бізнес-процесів в рамках організації</p>	<p>прискорює інформаційні потоки і усуває помилки і переробки, викликані дублюванням передачі інформації. Поліпшення якості. Реінжиніринг бізнес-процесів покращує якість за рахунок зменшення фрагментації роботи і встановлення чіткого змісту кожного процесу управління. Працівники несуть відповідальність за результат, який можна оцінити на основі зворотнього зв'язку.</p>
5.	Програми управління змінами	Культурна трансформація Організаційні зміни Процес реорганізації	<p>Програми з управління змінами дозволяють підприємствам контролювати впровадження нових процесів для поліпшення отримання своїх бізнес-переваг. Ці програми полягають в ініціюванні розробок щодо змін, створення організаційної зацікавленості, впровадження змін так легко, як це можливо, генерування моделі для забезпечення подальших успіхів в майбутніх діях щодо змін. Програма управління змінами дозволяє керівникам допомогти людям досягти успіху, показуючи, де і коли можуть виникнути проблеми, і формуючи стратегію зниження ризиків та моніторингу прогресу.</p>	<p>Програми з управління змінами потрібні менеджерам для того, щоб: Сфокусуватися на результаті. Виробити цілісне уявлення шляхом встановлення чітких цілей і розробки стимулів для забезпечення виконання цих цілей. Подолати бар'єри на шляху змін. Визначити співробітників, які найбільшою мірою зіштовхнуться із змінами та працювати для прогнозування, оцінки та управління ризиком щодо змін. Багаторазово спілкуватися, надаючи працівникам прості та потужні повідомлення. У період змін, змінювати частоту комунікацій і методи управління, відповідно до того, як робоча сила сприймає і реагує на інформацію: Забезпечити підтримку в рамках всієї організації. Реорганізація навколо прийняття рішень. Розробка системи дій щодо виявлення, прийняття і виконання найбільш важливих</p>	<p>Підприємства використовують програми з управління змінами для: Реалізації основних стратегічних задач щодо адаптації до змін на ринках, врахування переваг клієнтів, впровадження технологій або врахування дій конкурентів Фокусуванні дій організації при серйозних змінах. Впровадження інновацій.</p>

	Назва інструменти	Схожі інструменти	Складові	Методологія	Загальне використання
				<p>рішень. Постійно стежити за прогресом. Слідувати і стежити за ходом впровадження кожної зміни, щоб сказати, якщо процес відхиляється від наміченого шляху.</p>	
6.	Зменшення складності	<p>Реорганізація бізнес-процесів Інструменти прийняття рішень Цілеспрямована стратегія Повторювальні моделі Проектна організація</p>	<p>Зменшення складності допомагає підприємствам спростити свої стратегії, організації, продукти, процеси та інформаційні технології. Зменшення в будь-якій з цих областей відкриває можливості для спрощення в інших. Громізка складність часто є результатом розширення бізнесу або бюрократії, які надмірно ускладнюють організаційну модель (структуру) підприємства, що призводить до млявого зростання, високих витрат і складності розвитку. Зменшення складності знаходить використання там, де продукти або послуги, які повністю відповідають потребам клієнтів можна виробляти при нижчих витратах. Впроваджуючи, наприклад, виробничі лінії, підприємства можуть спростити організаційні структури і процес прийняття рішень, краще обслуговуючи своїх основних клієнтів та знижуючи вимоги до бізнес-процесів та інформаційних систем.</p>	<p>Зменшення складності потребує: Зрозуміти джерела складності і знайти компроміс між доцільним виробництвом і побажаннями клієнтів Визначити можливості для спрощення товарів, організаційних структур, бізнес-процесів та інформаційних систем, щоб скоротити витрати при одночасному зміцненні основних можливостей і збільшенні уваги споживачам Вжити заходів, що спричиняють повернення до складності, зупинити повернення до складності шляхом перегляду таких напрямів діяльності, як виробництво нових продуктів та інші заходи з розширення Спростити процес прийняття рішень шляхом уточнення ролей і процесів Зменшення складності допомагає виявити приховані витрати і дозволяє підприємствам визначити, які продукти «роблять гроші», що клієнти дійсно цінують і вузькі місця, отримуючи шлях до ефективних дій, маючи підстави для більшого зростання і збільшення прибутку.</p>	<p>Підприємства звичайно використовують зменшення складності для: Виявлення і зміцнення основних можливостей Побудови бізнесу навколо потреб клієнта Створення дисциплінованого підходу до випуску нових продуктів або послуг і зменшення випуску тих товарів, які не мають особливого значення для клієнтів Розробки організаційних структур для підтримки критично важливих рішень Підвищення ефективності Поєднання систем інформації з цілями бізнесу</p>
7.	Ключові компетенції	<p>Основні можливості Ключові фактори успіху</p>	<p>Ключові компетенції — це здібності, які дозволяють підприємствам забезпечити унікальність для клієнтів. Вони охоплюють колективні знання організації, зокрема, про те, як</p>	<p>Щоб розвивати ключові компетенції, підприємство повинно вживати наступні заходи: відокремити свої ключові компетенції та підкреслити (вдосконалувати) сильні сторони організації,</p>	<p>Ключові компетенції охоплюють колективні знання організації. Вони можуть бути використані для: Розробки конкурентних позицій</p>

	Назва інструменти	Схожі інструменти	Складові	Методологія	Загальне використання
			<p>координувати різноманітні виробничі навички та використовувати чисельні технологій. Так, ключові компетенції, створюють стійкі конкурентні переваги для підприємства і допомагають їй розширитися на різних суміжних ринках. Ключові компетенції також вносять значний вклад в переваги продуктів підприємства, які пропонуються клієнтам. Пропонувати товари, які для конкурентів важко скопіювати та виробляти. Розуміння ключових компетенцій дозволяє підприємствам інвестувати в сильні сторони, які відрізняють його і визначити стратегії, які охоплюють та об'єднують все підприємство</p>	<p>Порівняти своє підприємство з іншими підприємствами, з такими ж самими навичками, щоб переконатися, що воно має унікальні можливості, Розвиток розуміння того, що можливості для клієнтів дійсно цінні, і інвестувати, відповідно, в розвиток і підтримку сильних сторін, Створення дорожньої карти підприємства, яка встановлює цілі для побудови компетенцій, Дотримуватися об'єднань, придбання ліцензійних угод, які в подальшому будуть будувати сильні сторони підприємства в основних областях, Заохочувати комунікації і участь у розвитку ключових компетенцій в рамках всього підприємства, зберігати основні переваги навіть при розширенні управління і перерозподілі бізнесу, замовляти на стороні чи відмовлятися від непрофільних можливостей, щоб вивільнити ресурси для основних можливостей.</p>	<p>і стратегій, щоб капіталізувати сильні сторони підприємства, Об'єднання бізнес-одиниць і функціональних підрозділів підприємства, а також поліпшення передачі знань та навичок в них, Допомоги працівникам розуміти пріоритети менеджерів, Інтегрування використання технологій в проведенні бізнес-процесів, Прийняття рішень як розподіляти ресурси, Використання аутсорсингу Розширення впровадження інновацій, в т.ч. нові товари та послуги, Вихід на нові ринки, Підвищення іміджу та формування лояльності клієнтів</p>
8.	Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)	Спільна комерція (комерція співпраці) Втримання клієнтів Сегментація клієнтів Опитування клієнтів Інструменти управління лояльністю	Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) є інструментом управління підприємства, який використовують, щоб зрозуміти перелік груп клієнтів (класифікацію, типи) і швидко реагувати на зміни бажань клієнтів. Технологія CRM дозволяє підприємствам здійснювати збір та управління великими обсягами даних про клієнтів, а потім реалізувати стратегії, засновані на цій інформації. Дані збираються та фокусуються для управління	CRM потребує від менеджерів: Розпочати з визначення стратегії «больові точки» щодо відносин з клієнтами. Існують проблеми, які дуже впливають на ступінь задоволеності і лояльності клієнтів, їх вирішення може призвести до високих фінансових прибутків і конкурентних переваг. Оцінити чи можна за допомогою CRM виправити ці «больові точки». Розрахувати цінність CRM для підприємства. Вибрати відповідну технологічну платформу, а також розрахувати вартість її	Підприємства можуть використовувати CRM для: Проведення маркетингових досліджень клієнтів, в режимі реального часу, якщо це необхідно Формування більш надійних прогнозів продажів Швидкого координування потоку інформації між співробітниками відділів продажів і торговельними представниками, збільшуючи

	Назва інструменти	Схожі інструменти	Складові	Методологія	Загальне використання
			взаємовідносинами з клієнтами, що допомагає підприємствам вирішувати конкретні проблеми протягом їх взаємин з клієнтами - циклу-ланцюжка діяльності від встановлення цілей щодо роботи з клієнтами, до зусиль щодо отримання користі від взаємозв'язку з ними. Інформація з CRM також надає підприємствам можливість вивчення потреб і поведінки клієнтів, дозволяє адаптувати продукцію до цільових сегментів. Інформація, зібрана за допомогою CRM допомагає вирішити проблеми стосовно маркетингових функцій підприємства, таких як управління ланцюгами постачання й розробки нових продуктів.	впровадження (використання) і навчання співробітників. Оцінити, чи переваги від CRM перевищують витрати від його впровадження. Розробити заохочувальні програми, щоб персонал мав бажання приймати участь у CRM. Багато підприємств виявили, що поєднання організації (організації) орієнтованої на продукт і споживача, підвищить успіх CRM. Оцінити прогрес від CRM та його вплив. Моніторинг участі провідного персоналу в управлінні взаємовідносинами з клієнтами. Після збору інформації, обмінюватися інформацією, заохочувати співробітників до участі в CRM.	ефективність купівель Надати змогу торговим представникам побачити фінансовий вплив різних складових на продукт, перш ніж вони встановлюють ціни Точно оцінити рентабельність окремих рекламних програм і інтегрованих маркетингових заходів, а також відповідно перенаправляти витрати Забезпечення даними про переваги клієнтів і проблеми для розробників продукції Збільшення обсягів продажів шляхом систематичного спостереження і управління продажами Поліпшення обслуговування клієнтів Створення програми ефективного обслуговування споживачів
9.	Сегменти споживчого ринку (сегментація клієнтів)	Опитування клієнтів Маркетингова сегментація Індивідуалізований маркетинг	Сегменти споживчого ринку (сегментація споживачів) представляють собою поділ ринку на окремі групи клієнтів, що мають схожі характеристики. Сегментація споживачів може бути потужним засобом для виявлення незадоволених потреб клієнтів. Підприємства, що визначають недостатньообслуговувані сегменти, можуть потім перевершити конкурентів, розвиваючи більш привабливі товари та послуги.	Сегментація клієнтів потребує від менеджерів наступних дій: Розділити ринок на значимі та вимірювані сегменти відповідно до потреб клієнтів, їх попередньої поведінки або їх демографічних особливостей Визначити потенційний прибуток кожного сегмента на основі аналізу доходів і витрат внаслідок обслуговування кожного сегмента Націлитися на сегменти відповідно до їх потенційного прибутку і здатності підприємства їх обслуговувати Інвестувати ресурси в розвиток продукту,	Підприємства можуть використовувати сегментацію клієнтів для: Визначення пріоритетів при розробці нових продуктів, Розвитку споживчих маркетингових програм, Вибору конкретних особливостей (характеристик) продукту Встановлення відповідних параметрів обслуговування, Планування оптимальної

	Назва інструменти	Схожі інструменти	Складові	Методологія	Загальне використання
			<p>Сегментація клієнтів є найбільш ефективною, коли підприємство обирає найбільш прибуткові сегменти та обслуговує їх, маючи конкурентні переваги. Така розстановка пріоритетів може допомогти підприємствам розробити маркетингові кампанії і стратегії ціноутворення, щоб отримати максимальну вигоду з високо- і низькодохідних клієнтів. Підприємство може використовувати сегментацію клієнтів в якості основної бази для розподілу ресурсів для розвитку продукту, маркетингу, обслуговування і логістики.</p>	<p>послуги, маркетингу та розповсюдження, що відповідає потребам кожного цільового сегмента Оцінювати результативність кожного сегмента і коригувати сегментацію протягом тривалого часу щодо зміни ринкових умов або змін в рамках всієї організації</p>	<p>дистриб'ютерської стратегії (стратегії розповсюдження), Визначення відповідної ціни на продукцію.</p>
10.	Інструменти правильних рішень	Управлінські функції Опис робіт Організаційна структура	<p>Інструменти правильних рішень допомагають підприємствам щодо організації прийняття і виконання рішень, встановивши чіткі ролі і відповідальність та даючи всім учасникам почуття причетності до прийняття рішень: коли забезпечувати прийняття рішення, хто повинен виконувати та що знаходиться в межах компетенції. Чіткі правильні рішення дозволяють підприємствам долати складності, часто ускладнені глобальними проблемами. Правильні рішення приймаються швидко та призводять до ефективних результатів.</p>	<p>Кожній людині, яка бере участь в процесі прийняття рішень, відводиться одна з 5 ролей: Рекомендують: рекомендації збирають і оцінюють відповідні факти, отримують інформацію від відповідних сторін, а потім рекомендують рішення або дію. Погоджують: Погоджувачі офіційно схвалюють рекомендації і можуть затримати її, якщо вони потребують доопрацювання. Виконують: Виконавці несуть відповідальність за виконання рішення, після того, коли воно розроблене. Корегування: Корегувальники поєднують факти і судження, надають рекомендації щодо виконання. Приймають рішення: Приймаючий рішення приймає остаточне рішення і доручає виконувати. Ці завдання повинні враховувати наступне: Кожне рішення повинне мати тільки одного</p>	<p>Інструменти правильних рішень дозволяють підприємствам: Усувати (виправляти) рішення щодо «вузких місць», які часто виникають між центром та бізнесом (бізнес-одинацями), глобальними, регіональними та місцевими підрозділами відносно різних функцій (видів, напрямків діяльності), Приймати високо кваліфіковані рішення, Швидше приймати рішення, що призводять до більш швидкої оперативної діяльності (наприклад, розробка продукту, міжнародний вихід на ринки тощо). Створити здорову дискусію (обговорення) при прийнятті критичних рішень, але</p>

	Назва інструменти	Схожі інструменти	Складові	Методологія	Загальне використання
				<p>Приймаючого рішення з точки відповідальності. Кожне рішення повинне мати одну особу, яка веде процес розробки та прийняття, вносить корективи. Визначає та розподляє ролі той, у кого є знання, досвід і доступ до ресурсів, які важливі для кращого прийняття рішення Враховувати залучення до участі (запитування інформації у) Виконавців, які займаються виявленням проблем і плануванням</p>	<p>продуктивну, з мінімальною фрустрацією (розладом, конфліктністю), Мати спритність і гнучкість в прийнятті рішень і забезпечувати реагування на динамічні змінювані обставини, Забезпечити загальну термінологію щодо обговорення рішень в конструктивній манері між підрозділами</p>
11.	Даунсайзінг (розукрупнення, зменшення розмірів підприємства, звільнення працівників)	Звільнення Реінжиніринг Оптимізація розміру організації	В умовах уповільнення або зниження продажів, підприємства часто приходиться скорочувати персонал як засіб зниження витрат для підвищення рентабельності. Хоча розукрупнення є ефективним методом для значного зниження витрат, це часто призводить до непередбачуваних побічних ефектів, таких як погіршення морального стану співробітників, погані відносини в колективі, майбутні витрати на райзінг при прийомі на роботу і нездатність швидко скористатися можливостями при поліпшенні економічних умов. Вмілий даунсайзінг повинен допомогти підприємству при зміні економічних умов покращити свій стан. Мистецтво уникнути даунсайзінгу включає: призупинення найму нових співробітників, скорочення заробітної плати або її заморожування, укорочення робочих	Даунсайзінг може бути ефективним, якщо він здійснюється відповідним чином. Підприємства повинні бути обережною, щоб уникнути відправки неправильних повідомлень (інформації) співробітникам, акціонерам і засобам масової інформації. Успішний даунсайзінг вимагає: Оцінити загальний вплив даунсайзінгу. Загальна вартість розукрупнення, в тому числі фінансових і нефінансових витрат, повинні бути прийняті до уваги. Менеджери повинні розрахувати поточну вартість всіх витрат і вигід, пов'язаних зі скороченням, в тому числі вихідної допомоги, більш низьку продуктивність праці працівників з-за невпорядкованості та втрати талантів, можливі витрати на звільнення, майбутні витрати на райзінг і альтернативні витрати, пов'язані з відсутністю відповідних трудових ресурсів, що прискорить спад. Інвестування в заботу про клієнтів — коли конкуренти скорочуються - позиціонувати підприємство в якій умови покращуються. Цінність від даунсайзінгу повинна перевищувати вартість	Даунсайзінг може використовуватися для: Скорочення витрат Оптимізації розміру організації відповідно ринковому попиту Сигналізувати про те, що підприємство робить активні кроки, щоб пристосуватися до змінюваних потреб бізнесу Скористатися перевагою синергійної вартості після злиття Звільнення непродуктивних людських ресурсів

	Назва інструменти	Схожі інструменти	Складові	Методологія	Загальне використання
			<p>тижнів, звуження понаднормових годин, неоплачувані відпустки і тимчасове закриття підприємства. Коли даунсайзінг виявляється неминучим, кінцева мета полягає в звільненні неосновних працівників підприємства при мінімальному негативному впливі на роботу організації.</p>	<p>зниження морального стану співробітників і потенційні збитки від репутації підприємства. Розробка плавного процесу розукрупнення. Вкрай важливо, щоб менеджери активно займалися попереднім плануванням скорочення робочих місць. Підприємство, як правило, формує комітет для визначення необхідності розукрупнення і здійснює цей процес, приймаючи до уваги інтереси підприємства і акціонерів. Інші важливі напрямки роботи - навчати менеджерів проводити звільнення і надавати допомогу колишнім співробітникам в пошуках роботи</p>	
12.	Вивчення рівня залученості (мотивованості) співробітників	Задоволеність співробітників Розширення прав і можливостей Управління людськими ресурсами Організаційні зобов'язання	Вивчення рівня залученості співробітників вимірюється співробітниками, які проявляють ентузіазм з приводу роботи і підприємства. Інтелектуально і емоційно зацікавлені співробітники допомагають створити атмосферу задоволеності, при цьому - клієнти більш лояльні і підвищується ефективність бізнесу. Вивчення рівня залученості співробітників оцінює ступінь прихильності співробітників до їх роботи, колег і організації, допомагає визначити їх готовність вийти за рамки основних обсягів їх роботи. Вона також може бути використана для розуміння факторів, які мають найбільший вплив на залучення співробітників і прогнозувати утримання (удержание) співробітників. Вивчення рівня залученості співробітників тісно	Вивчення рівня залученості співробітників допомагають від підприємств виявляти сильні сторони персоналу і спиратись на їх таланти, щоб отримати конкурентну перевагу. Менеджерам слід: Оцінити різні джерела даних для розуміння ключових факторів задоволеності. Основні джерела даних часто включають в себе анонімні опитування, пропозиції працівників, прогнозне моделювання на основі попередніх досліджень, поглиблене обговорення з працівниками на різних рівнях і соціальні медіа. Мотиватори задоволеності, як правило, включають в себе задоволеність співробітників їх роботою, нагороди, відносин, цінності, місію організації, стабільність і робоче середовище. Пояснити зміст мотиваторів в короткому вигляді - скорочує час співробітників і дає найбільш важливу інформацію Провести дослідження, щоб виявити основні мотиватори та ідеї щодо поліпшення	Підприємства використовують вивчення рівня залученості співробітників для: Підвищення продуктивності, покращення задоволеності та мотивованості працівників, вселяючи почуття бажання досягти цілей та автономії, маючи при цьому високу приналежність підприємства. Створення емоційно безпечного середовища, виконання робіт при справедливій винагороді Розуміння того, що участь в інвестиціях буде збільшувати вплив на мотивованість робітників Поліпшення задоволеності і лояльності клієнтів за рахунок задоволеності співробітників і загальної ефективності бізнесу Збільшення витрат на

Продовження додатку В
Продовження таблиці В.1

	Назва інструменти	Схожі інструменти	Складові	Методологія	Загальне використання
			пов'язано із взаємовідносинами з клієнтами (залученням клієнтів) і оцінюються аналогічним чином.	Переконайтеся, що мотиватори пацієнтів є одним з головних пріоритетів для топ-менеджерів і самих співробітників для швидкого зворотнього зв'язку і розробки рішень з ключових питань	утримання робочої сили, зниження витрат на навчання і оборот персоналу
13.	Злиття та поглинання	Злиття підприємств при інтеграції Стратегічні альянси	Поглинання відбуваються коли велике підприємство поглинає (захватить, вступає у володіння) меншу; злиття, як правило, представляє собою об'єднання двох приблизно однакових підприємств та створення нового підприємства. Більшість злиттів і поглинань є дружніми, але вороже поглинання відбувається, коли набувач обходить раду цільового підприємства і отримує більшість акцій підприємства на відкритому ринку. Злиття вважається успішним, якщо воно збільшує вартість акцій швидше, ніж коли б підприємства працювали окремо. Оскільки корпоративні злиття і поглинання можуть зменшити конкуренцію, вони в значній мірі регулюється, що часто вимагає схвалення уряду. Для того, щоб підвищити шанси на успіх від злиття, набувач повинен здійснити комплексну перевірку об'єкту інвестування - огляд активів підприємства та історії ефективності - до покупки перевірити дійсну вартість підприємства і викрити проблеми, які можуть поставити під загрозу результат діяльності.	Успішна інтеграція вимагає розуміння того, як знайти баланс плюсів та мінусів (переваг та недоліків) між швидким і ретельним планування і включає в себе наступні кроки: Встановити пріоритети інтеграції на основі стратегічного обґрунтування злиття підприємств Сформулювати і повідомити бачення угоди лідерам злиття Сформувати нову організаційну структуру і оперативний план дій Встановити план інтеграції для вирішення конкретних завдань: діяти швидко, щоб досягти економії за рахунок ефекту масштабу, переоцінюючи бізнес-модель; жертвувати швидкістю, щоб отримати правильну модель, таку яка б охоплювала позиціонування бренду і давала можливість для зростання продукту. Агресивно реалізувати план інтеграції: на 100 день, об'єднане підприємство повинно буде функціонувати, сприяючи росту цінності	Злиття використовуються для збільшення акціонерної вартості наступними способами: Зниження витрат шляхом об'єднання відділів та виробництв, а також скорочення робочої сили Збільшення доходів за рахунок поглинання основних конкурентів і вииграш від збільшення частки ринку Перехресний продаж товарів чи послуг Створення податкової економії, коли прибуткове підприємство купує збиткову Діверсифікація, щоб стабілізувати отримувані результати і підвищити довіру інвесторів.

	Назва інструменти	Схожі інструменти	Складові	Методологія	Загальне використання
14.	Місія і бачення (концепція) розвитку	Корпоративні цінності Культурні перетворення Стратегічне планування	Визначення місії визначає напрями бізнесу підприємства, це цілі та підходи щодо досягнення цих цілей. Визначення бачення (концепції) описує бажаний майбутній стан підприємства. Елементи місії та концепції розвитку підприємства часто об'єднуються, щоб забезпечити реалізацію цілей та забезпечення цінностей підприємства. Проте, іноді ці два терміни використовуються як синоніми.	Топ-менеджери формулюють місію та концепцію розвитку підприємства. Інші керівники різних рівнів управління можуть написати бачення розвитку свого підрозділу чи напряму діяльності. Процес формулювання місії та концепції потребує виконання наступних дій: Чітко визначити корпоративну культуру, цінності, стратегію і погляд на майбутнє шляхом опитування співробітників, постачальників і клієнтів Сформулювати зобов'язання підприємству відносно ключових зацікавлених сторін, включаючи клієнтів, співробітників, акціонерів і громад Переконатися в тому, що цілі вимірні, підхід — дієвий, бачення — досяжне Формулювання повинні бути ясними, простими і точними Забезпечте впровадження і підтримку в рамках всієї організації	Місія і бачення розвитку зазвичай використовуються для: Усередині: Скерувати розмірковування керівництва зі стратегічних питань, особливо в періоди значних змін Допомогти визначити стандарти (напрями) дій Надихати співробітників працювати більш продуктивно, надаючи основні завдання і спільні цілі Скерувати прийняття рішень Допомогти створити основи (базу) етичної поведінки Зовні: Залучити зовнішню підтримку Створити більш тісні зв'язки і поліпшити комунікації з клієнтами, постачальниками і партнерами по альянсу Слугувати інструментом зв'язків з громадськістю
15.	Відкриті інновації	Спільні інновації Краудсорсінг Розвиток нових продуктів Інновації відкритого ринку	Відкриті інновації застосовують принципи вільної торгівлі до інновацій, просування нових ідей шляхом використання таких інструментів, як партнерства, створення спільних підприємств, ліцензування та стратегічні альянси. Співпрацюючи з аутсайдерами, включаючи клієнтів, постачальників і навіть конкурентів – відкриті інновації використовують закони порівняльних переваг, щоб здійснити	Відкриті інновації потребує від підприємства здійснення таких кроків: Зосередити ресурси на своїх основних інноваційних перевагах. Розподілити ресурси, щоб можливості з найкращим потенціалом зміцнювали основний бізнес, знижували ризики на дослідження і розвиток, підвищували віддачу від інноваційного капіталу. Покращити рух інноваційних ідей. Розвиток інформаційних систем для захоплення ідей, мінімізації дублювань зусиль та спільної	Підприємства використовують відкриті інновації для: Уточнення ключових компетенцій Збільшення продуктивності від розробки нових продуктів без збільшення бюджету на дослідження та розвиток Вирішення швидко і ефективно, чи варто купувати або продавати патенти та інший інтелектуальний капітал

	Назва інструменти	Схожі інструменти	Складові	Методологія	Загальне використання
			ефективний розподіл дослідницьких ресурсів. За межами корпорації, підприємство може залучати більш дешевші, більш якісні ідеї від широкого кола експертів світового класу, щоб поліпшити швидкість впровадження інновацій, їх якість і знизити вартість інновацій. Такий підхід дозволяє бізнесу переорієнтувати свої власні інноваційні ресурси, де він має явні конкурентні переваги. Ідеї (інновації) можуть експортуватися підприємствами, які їх будуть краще використовувати (впроваджувати).	роботи Збільшення імпорту інновацій. Виграш від зростання цінності нових ідей, отримання інноваційних переваг, поліпшення можливостей підприємства і побудова репутації в якості інноваційного партнера. Зменшення експорту інновацій. Створення стимулів і процесів для об'єктивної оцінки справедливої ринкової вартості інновацій. Ретельно структурувати спільні підприємства та стратегічні альянси, здійснювати захист прав підприємства, залучити додаткові кошти, зміцнити відносини з торговими партнерами	Сприяти швидким високоякісним інноваціям
16.	Аутсорсинг	Комерція співпраці Основні можливості (Ключові області) Офшорінг Стратегічні альянси Аналіз виробничо-збутових ланцюжків	Використовуючи аутсорсинг, підприємство використовує третіх осіб для виконання непрофільної для підприємства діяльності. Договори з третьою стороною дозволяють підприємству зосередити свої зусилля на своїх ключових компетенціях. Третя сторона, яка спеціалізується в діяльності, ймовірно, буде більш низькою за вартістю і більш ефективною, враховуючи спрямованість і масштаб. Через аутсорсинг, підприємство може стати провідною в своїй діяльності без необхідності освоювати нову справу в організації.	Використовуючи аутсорсинг, слід здійснювати наступні кроки: Визначити, чи діяльність з аутсорсингу є основною компетенцією. У більшості випадків, нерозумно здійснювати аутсорсинг чогось, що має унікальну конкурентну перевагу. Оцінити фінансовий вплив аутсорсингу. Аутсорсинг скоріше має цінові переваги, якщо є можливість домогтися економії за рахунок ефекту масштабу. Повний фінансовий аналіз повинен включати в себе вплив на підвищення гнучкості та продуктивності, та зменшення часу виходу на ринок. Оцінити нефінансові витрати і переваги аутсорсингу. Менеджери також хочуть якісно оцінити переваги та ризики аутсорсингу. Переваги включають можливість використовувати зовнішній	Підприємства використовують аутсорсинг для: Зменшення операційних витрат Прищиплення виробничої дисципліни Підвищення продуктивності та гнучкості виробництва Використання досвіду та інновацій спеціалізованих фірм Заохочення використання найкращого досвіду у внутрішній діяльності Уникнення капіталовкладень, особливо в умовах невизначеності Вивільнення ресурсів - людей, капіталу і часу, зосередження на ключових компетенціях

	Назва інструменти	Схожі інструменти	Складові	Методологія	Загальне використання
				<p>досвід спеціалізованого аутсорсера, який займається неосновними видами діяльності і вивільнення ресурсів. Ключовим ризиком є зростаюча залежність підприємства від аутсорсера, обмежуючи тим самим майбутню гнучкість.</p> <p>Виберіть партнера з аутсорсингу і наладьте з ним контракт. Кандидати повинні бути кваліфіковані і вибиратися відповідно до того, як довели свою ефективність і здатність спільно працювати. Контракт повинен включати чітко встановлені керівні принципи та заходи щодо підвищення ефективності.</p>	
17.	Моделі оптимізації цін	Управління на основі попиту Цінові стратегії Підвищення доходів	Моделі оптимізації цін — це математичні програми, які дозволяють розрахувати як змінюється попит при різних рівнях цін, об'єднавши інформацію про витрати, рівень запасів, дозволяють встановити такі ціни, щоб збільшити прибуток. Моделювання дозволяє підприємствам використовувати ціноутворення в якості потужного важеля прибутку, який є доволі недорозвиненим. Моделі оптимізації цін можуть бути використані для формування цін для відповідних сегментів споживачів шляхом моделювання того як цільові споживачі будуть реагувати на зміни цін за сценаріями управління даними. З огляду на складність ціноутворення, тисячі чинників високо динамічних ринкових умов, моделювання результатів допомагає прогнозувати	Моделі оптимізації цін повинні враховувати три критичних елементи ціноутворення: цінову стратегію, цінність продукту для покупця і продавця, і тактику, яка керується всіма елементами, що впливають на рентабельність. Практики повинні: Вибрати бажану модель оптимізації, а також визначити необхідні (потрібні) входи і виходи, Зібрати дані, в тому числі обсяги продукції, ціни підприємства і інструменти просування, ціни конкурентів, економічні умови, наявність продукції, сезонність, а також постійні витрати і складові змінних витрат, Уточнити цінність бізнес-пропозиції і встановити стратегічні правила для управління процесом моделювання, Сформулювати, апробувати та скорегувати модель, Прийняти рішення, враховуючи результати моделювання, Здійснювати моніторинг результатів і	Моделі оптимізації цін допомагають підприємствам визначити початкові ціни, промо-ціни і уцінки (знижки) цін: Оптимізацію початкових цін добре використовувати для підприємств зі стабільною базою інформації та довгим життєвим циклом продуктів - продуктові магазини, аптечні мережі, магазини канцелярських товарів і виробники сировинних товарів, Оптимізація рекламних цін допомагає встановити тимчасові ціни, щоб стимулювати продажі товарів з тривалим життєвим циклом — нововведення, продукти, згруповані разом в спеціальних акціях і, товари, що втратили лідерство,

	Назва інструменти	Схожі інструменти	Складові	Методологія	Загальне використання
			попит, формувати ціни і стратегії просування товарів, контролювати рівень запасів і підвищувати задоволеність клієнтів.	оновлення вхідних даних для постійного підвищення точності моделювання.	Оптимізація зменшення цін допомагає підприємствам з продажу товарів з коротким життєвим циклом, схильних до модних тенденцій і сезонності - авіакомпанії, готелі, спеціалізовані роздрібні магазини і масові торговці.
18.	Управління лояльністю та задоволеність	Опитування клієнтів і співробітників Лояльність і утримання клієнтів Управління взаємовідносинами з клієнтами Чистий індекс промоутерів (індекс прихильності споживачів товару чи підприємства) Підвищення доходів	Інструменти управління лояльністю дозволяють збільшити доходи і прибуток бізнесу шляхом поліпшення утримання клієнтів, співробітників і інвесторів. Програми лояльності вимірюють і відстежують лояльність цих груп, діагностують основні причини виходу з них (недвачі) і розробляють способи не тільки підвищення їх лояльності, а й перетворення їх у прихильників підприємства. Задоволення і управління лояльністю кількісно пов'язує фінансові результати зі змінами в показниках утримання, стверджуючи, що навіть невеликі зрушення в збереженні лояльності клієнтів можуть принести значні зміни в показниках прибутку підприємства та його зростанні.	Комплексна програма задоволення і управління лояльністю вимагає від підприємств: Регулярно оцінювати поточні рівні лояльності на основі опитувань та поведінкових даних. Найбільш ефективні підходи відрізняють просте задоволення від істинної лояльності. Вони опитують звичайних клієнтів, чи порекомендували б вони підприємство другу або колезі, а також опитують працівників по роботі з клієнтами чи вони вважають, що організація заслуговує їх лояльності. Порівнювати поточні рівні лояльності з конкурентами. Визначити кілька показників, які найбільш важливі для клієнтів і співробітників, а також їх строго відстежувати. Систематично здійснювати зворотній зв'язок щодо опитування в рамках всієї організації. Будувати лояльність і утримання в системах стимулювання, планування і складання бюджету підприємства. Розробляти нові програми по зниженню відсотку відтоку клієнтів і співробітників. Переглядати політику, що керується короткостроковими результатами за рахунок довгострокової лояльності, оскільки	Добре реалізовані програми задоволеності і управління лояльністю дозволяють підприємствам: Побудувати довгострокові відносини з клієнтами, які вносять найбільший вклад у збільшення рентабельності, а також охоплюють велику частку ринку. Ініціювати зростання продажів за рахунок збільшення напрямків. Залучати і утримувати співробітників, чий навички, знання і відношення мають важливе значення для високої продуктивності. Підвищення продуктивності та зменшення витрат від набору працівників і витрат на навчання Стратегічно узгоджувати інтереси співробітників, клієнтів, постачальників та інвесторів в процесі зворотнього зв'язку.

	Назва інструменти	Схожі інструменти	Складові	Методологія	Загальне використання
				безоплатне обслуговування та знижки надаються тільки для нових клієнтів. Перетягувати інвесторів і постачальників, щоб дізнатися, що рухає їх лояльністю.	Зростання довгострокової фінансової ефективності і вартості акцій
19.	Сценарне планування та планування заходів реагування на випадок позаштатних ситуацій (непередбачуване планування)	Управління кризами Функціонування в позаштатних ситуаціях Групове мислення Аналіз реальних можливостей Імітаційне моделювання	Сценарне планування дозволяє керівникам вивчити і підготувати кілька альтернативних варіантів майбутнього. У ньому розглядаються результати, які підприємство може отримати при використанні різних операційних стратегій за відповідних економічних умов. Планування заходів реагування на випадок позаштатних ситуацій оцінює, який результат можна отримати при раптовій зміні ринку або які збої в бізнесі можуть мати підприємства і розробляються стратегії для боротьби з ними. Сценарне планування та планування заходів реагування на випадок позаштатних ситуацій дозволяє уникнути небезпеки простіше. Розглядаючи і тестуючи різні «що-якщо» сценарії, менеджери можуть провести разом колективне обговорення і оскаржувати припущення в незагрозливому і гіпотетичному середовищі, перш ніж діяти. Сценарне планування та планування заходів реагування на випадок позаштатних ситуацій дозволяє керівництву протестувати плани і прогнози, і дозволяє підприємству вперше вжитися із несподіваними ситуаціями.	Основними етапами процесу сценарного планування та планування заходів реагування на випадок позаштатних ситуацій є: Вибрати часові рамки для дослідження. Визначити припущення і думки ключових осіб, що приймають рішення Створити різноманітні, але правдоподібні сценарії Перевірити вплив ключових змінних в кожному сценарії Розробити план дій на основі або найбільш перспективних рішень або найбільш бажаного результату, якого прагне підприємство Стежити за розвитком подій, щоб перевірити стратегічний напрям підприємства Бути готовим до зміни курсу, якщо це буде необхідно	При використанні сценарного планування та планування заходів реагування на випадок позаштатних ситуацій, підприємство може: Забезпечити більш високий рівень організаційного навчання Підвищити переконання та випробувати неявні і широко поширені припущення про бізнес і його стратегічний напрям Визначити ключові важелі, які можуть вплинути на подальший розвиток підприємства Скерувати довгострокове планування Розвивати ясне бачення майбутнього підприємства Включення глобалізації та управління змінами в стратегічний аналіз

	Назва інструменти	Схожі інструменти	Складові	Методологія	Загальне використання
20.	Програми в соціальних мережах	Блоги Мультимедійні чати Онлайн спільноти Ігри у соціальних мережах	Програми в соціальних мережах дозволяють окремим особам і організаціям взаємодіяти зі своїми співробітниками, друзями, клієнтами і партнерами в електронному вигляді через цілий ряд пристроїв. Соціальні медіа швидко змінюється і використовується для чотирьох основних цілей: комунікації (обізнаності, обміну інформацією і надання обслуговування клієнтам), торгівлі (безпосередній продаж продуктів), співпраці (обмін ідеями і отримання зворотного зв'язку) і об'єднання (зміцнення зв'язку з підприємством, між клієнтами і співробітниками). Варіанти соціальних медіа включають в себе інтернет-сторінки спільнот і платформи мікроблогів на веб-сайтах підприємства, форуми в соціальних іграх	Для ефективного використання соціальних медіа, менеджери повинні зробити наступні кроки: Зрозуміти, які інструменти соціальних медіа використовують ваші клієнти. Визначити, що вони говорять про вас. Необхідно вирішити, які додаткові інструменти є найбільш цінними. Пріоритети віддати чотирьом основним цілям і визначити, які соціальні медіа інструменти слід використовувати, щоб досягти цих цілей у співпраці з партнерами. Розвивати використання інструментів соціальних медіа в усіх аспектах роботи з клієнтами. Залучення і втримання клієнтів, дозволяючи їм ділитися інформацією і оцінити нові продукти, робити покупки або отримати консультацію від підприємства щодо використання продукту. Розробка можливості тестування і навчання. Використання зворотнього зв'язку з клієнтами для поліпшення якості послуг і підвищення лояльності. Розвивати уявлення про поведінку клієнтів і потреби з її дослідження і аналітики. Інтеграція цільових інформаційних повідомлень. Переконайтеся в тому, що методи і повідомлення соціальних медіа сумісні з брендом позиціонування підприємства та інших маркетингових заходів. Просування нових інструментів. Підвищення обізнаності про нові інструменти клієнтів, співробітників та інші цільові аудиторії.	Підприємства використовують соціальні медіа для: Зміцнення брендингу Комунікації із споживачами і працівниками Формування обізнаності про товари Продажу товарів Визначення напрямлення діяльності Поширення ідей Запрошення до зворотного зв'язку Побудови спільнот

	Назва інструменти	Схожі інструменти	Складові	Методологія	Загальне використання
21.	Стратегічні альянси	Корпоративне венчурне фінансування Спільні підприємства Управління, орієнтоване на цінності взаємовідносин Віртуальні організації	Для того, щоб сформувати стратегічний альянс, підприємства повинні: Визначити своє бачення бізнесу і стратегію для того, щоб зрозуміти, яким чином альянс відповідатиме цілям. Оцінити і вибрати потенційних партнерів на основі рівня синергії і здатності фірм працювати разом Розвивати робочі відносини і взаємне визнання можливостей з потенційним партнером. Узгодити і імплементувати формальну угоду, яке включає в себе систему моніторингу ефективності	Стратегічні альянси є угодами між фірмами, в яких кожна фірма надає ресурси для досягнення загального набору цілей. Підприємства можуть формувати стратегічні альянси з широким колом гравців: клієнтів, постачальників, конкурентів, університетів або уряду. Завдяки стратегічним альянсам, підприємства можуть підвищити конкурентне позиціонування, отримати доступ на нові ринки, доповнити роботу специфічними навичками, розділити ризики або вартість основних проектів в області розвитку	Стратегічні альянси формуються для: Скорочення витрат за рахунок економії масштабу або підвищення рівня знань Розширення доступу до нових технологій Ослаблення конкурентів Виходу на нові ринки Скорочення циклу виробництва Поліпшення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт Поліпшення якості
22.	Стратегічне планування	Ключові компетенції Місія і концепції розвитку Сценарне планування та планування заходів реагування на випадок позаштатних ситуацій	Стратегічне планування являє собою комплексний процес для визначення того, яким бізнес повинен стати і як найкращим чином досягти цієї мети. Воно оцінює весь потенціал бізнесу і явно пов'язує цілі бізнесу з діями і ресурсами, необхідними для їх досягнення. Стратегічне планування пропонує здійснювати систематичний процес із запитань і відповідей на найбільш важливі питання, що стоять перед командою управління - особливо значні, безповоротні рішення.	Для успішного процесу стратегічного планування слід: Сформулювати (описати) місію, концепцію (бачення) та основні цінності організації, Визначити потенційні напрями розвитку бізнесу і досліджувати кожен ринок щодо загроз і можливостей Розуміти поточні та майбутні пріоритети цільових сегментів споживання Провести аналіз сильних сторін підприємства та слабких сторін в порівнянні з конкурентами і визначити, які елементи ланцюжка створення вартості підприємство повинно розробити (зробити) чи придбати Визначити та оцінити альтернативні стратегії Розвивати переваги бізнес-моделі, які будуть вигідно відрізняти підприємство від конкурентів Визначити очікування зацікавлених сторін та встановити чіткі та переконливі цілі для	Процес стратегічного управління часто реалізується при: Зміні напрямку та характеристик бізнесу Обговоренні особливо важливих питань розвитку бізнесу Створенні зворотнього зв'язку для прийняття рішень в організації Дослідження в контексті бюджетних рішень і оцінки ефективності діяльності Навчати менеджерів кращій комунікації для прийняття оптимальних рішень Підвищення довіри до бізнесу

Продовження додатку В
Продовження таблиці В.1

	Назва інструменти	Схожі інструменти	Складові	Методологія	Загальне використання
				<p>бізнесу Підготувати програму, політику та план впровадження стратегії Здійснювати підтримку організаційних структур, процесів прийняття рішень, інформаційної та контролюючої систем, а також систем наймання і навчання Виділення ресурсів для розвитку основних можливостей фірми (потенціалу) Планування і реагування на непередбачені витрати або зміни навколишнього середовища Спостерігати за виконанням</p>	
23.	Управління системами (ланцюгами) поставок	Спільна комерція (комерція співпраці) Транскордонна корпорація Аналіз ланцюгів створення цінності (вартості)	Управління ланцюжками поставок синхронізує зусилля всіх сторін - постачальників, виробників, дистриб'юторів, дилерів, клієнтів і так далі, які беруть участь у задоволенні потреб клієнта. Підхід часто ґрунтується на технології, що дозволяє прями обмін інформацією, товарами і послугами в організації. Він створює тісніші відносини між усіма ланками ланцюжка створення вартості для того, щоб доставити потрібні товари в потрібне місце в потрібний час з мінімальними витратами. Мета полягає в створенні міцних зв'язків спілкування і довіри між усіма сторонами, які можуть ефективно функціонувати як єдине ціле, повністю оптимізувавши бізнес-процес для досягнення повного задоволення клієнта.	Підприємства зазвичай реалізують управління ланцюгами поставок в чотири етапи: Перший етап спрямований на підвищення рівня довіри серед найбільш важливих ланок у ланцюжку поставок. Менеджери вчать вести переговори (домовлятися) з колишніми супротивниками в якості цінних партнерів. Цей етап часто потребує довгих переконань бажаних партнерів. Другий етап пов'язаний із обміном інформацією. Це створює точні, сучасні знання прогнозів попиту, рівня запасів, використання виробничих потужностей, виробничих графіків, строків поставки та інших даних, які могли б допомогти партнерам ланцюжка поставок підвищити продуктивність. Третій етап об'єднує зусилля з управління ланцюгами поставок в якості одного загального процесу, а не десятків незалежних функцій. Він використовує ключові компетенції кожного гравця, автоматизує	Усвідомлюючи, що вартість (ціна) витікає з ланцюжка поставок, але вони обмежені, і зміни можуть бути досягнуті за рахунок одного підприємства. Менеджери звертаються до управління ланцюгами поставок, щоб поставляти продукти і послуги швидше, краще і з меншими витратами. Управління ланцюжками поставок засноване на сучасних тенденціях, які змінюються світову практику бізнесу, в тому числі постачання запасів точно в строк, електронний обмін даними, аутсорсинг непрофільних видів діяльності, консолідацію постачальників і глобалізацію.

Продовження додатку В
Продовження таблиці В.1

	Назва інструменти	Схожі інструменти	Складові	Методологія	Загальне використання
				<p>обмін інформацією, змінює процеси управління і системи стимулювання, усуває непродуктивну діяльність, покращує прогнозування, знижує рівень запасів, скорочує час циклу і залучає клієнтів до участі в процесі управління ланцюгами поставок.</p> <p>Четвертий етап визначає і реалізує радикальні ідеї, щоб повністю трансформувати ланцюжок поставок і гарантовано надавати цінність для клієнта.</p>	
24.	Системне управління якістю	Постійне (безперервне) удосконалення (Кайзен) Національна премія якості Малкольма Болдріджа Гарантія якості Шість сігм	Загальне (системне) управління якістю (TQM) є системним підходом до поліпшення якості, який поєднує властивості продукції і послуг з уявленнями клієнта. TQM прагне виробляти товари з нульовими вадами. Це створює сприятливий процес безперервного вдосконалення, що змінює виробництво, задоволеність клієнтів і прибуток.	<p>Для того, щоб домогтися успіху, програми управління якістю вимагають від менеджерів:</p> <p>Оцінку вимог замовника: Розуміння теперішніх і майбутніх потреб клієнтів, Розробку товарів та послуг, які б відповідали оптимальним витратам и потребам Забезпечення якості: Визначення ключових проблемних областей у виробничому процесі і робота над ними, поки не досягнеться нульовий рівень дефектів Навчання співробітників використовувати нові процеси (технології) Розробка ефективних заходів з управління якістю продукції та послуг Створення стимулів, які пов'язані з якістю Позиціонування філософії нульового рівня дефектів у всіх сферах діяльності Заохочування менеджменту до надання прикладу Розробка механізмів зворотного зв'язку для забезпечення постійного вдосконалення</p>	<p>Управління якістю підвищує рентабельність, зосереджуючись на поліпшенні якості і вирішенні відповідних проблем в рамках організації. Управління якістю може використовуватися для:</p> <p>Зростання продуктивності Зниження витрат на брак (брухт) та переробку Підвищення надійності продукції Зменшення часу виходу на ринок Зменшення проблем з обслуговування покупців Збільшення конкурентних переваг</p>

*Продовження додатку В
Продовження таблиці В.1*

	Назва інструменти	Схожі інструменти	Складові	Методологія	Загальне використання
25.	Бюджетування на нульовій основі	Бюджетування за видами діяльності (процесно-орієнтоване бюджетування) Зменшення складності Аналіз витрат і доходів (ефективності витрат) Бюджетування за результатами (програмно-цільове бюджетування)	Бюджетування на нульовій основі є формуванням бюджету з "чистого аркуша паперу", підходом до планування ресурсів. Він відрізняється від традиційних процесів складання бюджету, оскільки формуються всі витрати для кожного нового періоду, а не тільки додаткові витрати в певних областях. Бюджетування на нульовій основі змушує менеджерів ретельно дослідити всі видатки і вимагає довести рівень витрат на кожен пункт. Це дозволяє підприємствам радикально перебудувати структуру своїх витрат і підвищити конкурентоспроможність. Бюджетування на нульовій основі аналізує, яку діяльність слід здійснювати на кожному рівні і як її краще виконувати - використовуючи оптимізацію, стандартизацію, аутсорсинг, або автоматизацію. Цей процес корисний для вирівнювання розподілу ресурсів за стратегічними цілями, хоча він може зайняти багато часу і важко дати кількісну оцінку віддачі від деяких витрат.	Для бюджетування на нульовій основі підприємства повинні вжити такі кроки: Уявити (представити) бізнес, і запитати себе, яка діяльність і які ресурси будуть дійсно необхідні, щоб конкурувати в рамках майбутніх ринкових умов, потім встановити чітке стратегічне бачення і цільові витрати Повністю сформулювати сутність пропозицій, функцій і витрат Використати підхід "чистого аркуша паперу" для побудови ідеального стану і визначення важливих напрямів Сформулювати майбутній стан, знизу доверху, пояснюючи, які заходи повинні бути виконані Встановити бюджети і рівень штатних працівників, здійснювати реорганізацію організації і впровадження	Бюджетування на нульовій основі використовується для: Протистояння традиційному мисленню і розподілу ресурсів, оскаржуючи кожен статтю і доповнення, в тому числі недоторкані Допомозі організації, якій складно під час злиття і поглинання Фінансуванні ключових стратегічних напрямів, видаляючи значні, що не створюють додаткової цінності, витрати Співставленні ресурсів із головними цільовими напрямками підприємства Обґрунтуванні запропонованої діяльності та розміру ресурсів

Додаток Г

Таблиця Г.1

**Показники для моделювання причинно-наслідкових зв'язків змін в
потенціалі інтеграції вітчизняних підприємств України в міжнародний
економічний простір**

Умовне позначення	Назва показника	Характеристика показника
Залежні змінні		
y_1	динаміка товарної структури експорту	Поділ та об'єднання за певними ознаками сукупності товарів, що призначені для вивозу з країни, є відношення обсягу зовнішньоторговельного обороту до ВВП/ВНП. Товарна структура експорту -це відношення або питома вага експортованих товарів за видами і ступенем їх перероблення
y_2	динаміка товарної структури експорту машинобудування	вивезення за кордон товарів машинобудівної галузі проданих іноземному покупцеві або призначених для продажу на закордонному ринку чи перероблення в іншій країні Машинобудівна промисловість є провідною галуззю народного господарства, що визначає подальше прискорення та розвиток науково-технічного процесу в інших галузях. Основними завданнями машинобудування є безперервне підвищення якості машин та обладнання, удосконалення зростання продуктивності праці на підприємствах. Виконанню цих завдань сприяють організація роботи на основі сучасних засобів виробництва, впровадження передової технології та прогресивної технологічної оснастки.
y_3	динаміка товарної структури експорту хімічної промисловості	Вивезення за кордон товарів галузі хімічної промисловості, проданих іноземному покупцеві або призначених для продажу на закордонному ринку чи перероблення в іншій країні До галузі хімічної промисловості належить продукція мінеральних добрив, пластмас і хімічних композитів, штучного і синтетичного волокна й текстилю, органічних і неорганічних хімікатів, гербіцидів, хімікатів для презервування продуктів харчової промисловості, фото- і кіноплівки та реактивів для упакування, штучної гуми, засобів для миття і дезинфектантів, отрутохімікатів воєнного призначення, а також деяких експозитів.
Незалежні змінні		
x_1	міжнародна інвестиційна позиція (актив)	Це показник, який в певний момент часу показує вартість фінансових активів резидентів економіки, які є вимогами до нерезидентів або є золотими злитками, що утримуються як резервні активи; і зобов'язання резидентів економіки перед нерезидентами. Різниця між активами та пасивами – це чиста позиція в МПІ і являє собою чисту вимогу або чисте зобов'язання перед рештою світу. Містить інформацію про прямі іноземні інвестиції, портфельні іноземні інвестиції, інші інвестиції та резервні активи. Показує всі фінансові активи резидентів країни перед нерезидентами, що оцінюються за ринковими цінами станом на кінець кварталу. Більшість фінансових активів представляють собою фінансові вимоги.

Продовження додатку Г
Продовження таблиці Г.1

Умовне позначення	Назва показника	Характеристика показника
<i>x₁</i>	міжнародна інвестиційна позиція (актив)	Фінансові вимоги та зобов'язання виникають в результаті вступу в договірні відносини, коли одна інституційна одиниця надає кошти іншій одиниці. Фінансова вимога представляє собою актив, який закріплює за своїм власником, кредитором, право отримати платежі або ряд платежів від боржника за визначених умов, встановлених у договорі між ними. Фінансові вимоги представлені фінансовими інструментами, такими як готівкова валюта і депозити, кредити і позики, авансові платежі інші кредити, атак же цінні папери, такі як векселі та облігації. Фінансові активи, що не є фінансовими вимогами - монетарне золото, спеціальні права запозичення (СПЗ), акції корпорацій та похідні фінансові інструменти
<i>x₂</i>	міжнародна інвестиційна позиція (пасив)	Показує всі фінансові зобов'язання резидентів країни перед нерезидентами, що оцінюються за ринковими цінами станом на кінець кварталу. Сюди відносять облігації та інші боргові цінні папери, інструменти грошового ринку, похідні фінансові інструменти, що не відносяться до управління резервами та інші інвестиції: використання кредиту МВФ та позик від МВФ, інші довгострокові кредити та позики, короткострокові кредити та позики, готівкова валюта і депозити, інші довгострокові та короткострокові зобов'язання
<i>x₃</i>	Трудовий потенціал (чисельність економічно активного населення)	Абсолютний показник економічної активності ринку праці, що відображає його розміри. Цей показник кількісно відображає трудовий потенціал населення країни. Відноситься частина населення обох статей, яка протягом певного періоду забезпечує пропозицію своєї робочої сили для виробництва товарів і надання послуг.
<i>x₄</i>	обсяг реалізованої продукції машинобудування	Вартість відвантаженої за межі підприємства готової продукції машинобудування (виконаних робіт, послуг), що зазначена в оформлених як підстава для розрахунків з покупцями (замовниками) документах (уключаючи продукцію (роботи, послуги) за бартерним контрактом
<i>x₅</i>	обсяг реалізованої продукції хімічної галузі	вартість відвантаженої за межі підприємства готової продукції хімічної галузі (виконаних робіт, послуг), що зазначена в оформлених як підстава для розрахунків з покупцями (замовниками) документах (уключаючи продукцію (роботи, послуги) за бартерним контрактом), за винятком непрямих податків (ПДВ, акцизного збору тощо).

Продовження Додатку Г
Таблиця Г.2

Динаміка товарної структури експорту 2017-2022рр.

1.1 Динаміка товарної структури експорту
(відповідно до КПББ)

Найменування груп товарів	2017				2018				2019				2020				2021				2022			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II		
УСЬОГО, млн дол. США	9 604	9 393	9 713	10 991	10 428	10 781	10 328	11 804	11 268	11 199	11 637	11 987	11 258	9 845	10 998	13 042	12 482	14 960	17 138	18 533	12 799	7 982	27 442	20 781
Продовольчі товари та сировина для їх виробництва	4 556	4 112	4 242	4 829	4 340	4 177	4 278	5 799	5 339	4 809	5 468	6 507	5 639	4 611	5 202	6 709	5 186	5 614	7 039	9 848	6 456	3 646	10 800	10 102
Мінеральні продукти	875	906	873	863	946	932	986	1 019	1 024	1 217	1 290	874	1 139	1 110	1 179	1 535	1 898	2 489	2 277	1 212	1 488	1 172	4 387	2 660
Продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості	389	490	546	627	515	642	602	622	419	555	576	621	471	551	629	657	527	772	908	967	511	379	1 299	890
Деревина та вироби з неї	338	414	463	432	473	522	518	452	456	476	445	403	413	406	476	463	505	638	732	616	540	599	1 143	1 139
Промислові вироби	117	145	163	150	146	164	178	161	164	178	184	171	180	154	201	187	201	243	261	241	178	137	444	315
Чорні й кольорові метали та вироби з них	2 373	2 259	2 402	2 856	2 941	3 191	2 715	2 555	2 718	2 735	2 440	2 101	2 310	2 098	2 120	2 254	3 026	3 902	4 643	4 148	2 700	1 215	6 928	3 915
Машини, устаткування, транспортні засоби та прилади	600	711	673	878	684	772	702	844	766	827	877	956	825	749	889	927	845	941	938	1 093	651	575	1 786	1 226
Різне*	356	356	351	356	383	381	349	352	382	402	357	354	281	166	302	310	294	361	340	408	275	259	655	534
Структура, %																								
УСЬОГО	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Продовольчі товари та сировина для їх виробництва	47,4	43,8	43,7	43,9	41,6	38,7	41,4	49,1	47,4	42,9	47,0	54,3	50,1	46,8	47,3	51,4	41,5	37,5	41,1	53,1	50,4	45,7	39,4	48,6
Мінеральні продукти	9,1	9,6	9,0	7,9	9,1	8,6	9,5	8,6	9,1	10,9	11,1	7,3	10,1	11,3	10,7	11,8	15,2	16,6	13,3	6,5	11,6	14,7	16,0	12,8
Продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості	4,1	5,2	5,6	5,7	4,9	6,0	5,8	5,3	3,7	5,0	4,9	5,2	4,2	5,6	5,7	5,0	4,2	5,2	5,3	5,2	4,0	4,7	4,7	4,3
Деревина та вироби з неї	3,5	4,4	4,8	3,9	4,5	4,8	5,0	3,8	4,0	4,3	3,8	3,4	3,7	4,1	4,3	3,6	4,0	4,3	4,3	3,3	4,2	7,5	4,2	5,5
Промислові вироби	1,2	1,5	1,7	1,4	1,4	1,5	1,7	1,4	1,5	1,6	1,6	1,4	1,6	1,6	1,8	1,4	1,6	1,6	1,5	1,3	1,4	1,7	1,6	1,5
Чорні й кольорові метали та вироби з них	24,7	24,0	24,7	26,0	28,2	29,6	26,3	21,6	24,1	24,4	21,0	17,5	20,5	21,3	19,3	17,3	24,2	26,1	27,1	22,4	21,1	15,2	25,2	18,8
Машини, устаткування, транспортні засоби та прилади	6,2	7,6	6,9	8,0	6,6	7,2	6,8	7,2	6,8	7,4	7,5	8,0	7,3	7,6	8,1	7,1	6,8	6,3	5,5	5,9	5,1	7,2	6,5	5,9
Різне*	3,7	3,8	3,6	3,2	3,7	3,5	3,4	3,0	3,4	3,6	3,1	3,0	2,5	1,7	2,7	2,4	2,4	2,4	2,0	2,2	2,1	3,2	2,4	2,6
Темпи зростання до відповідного періоду попереднього року, %																								
УСЬОГО	136,3	114,7	114,0	112,1	108,6	114,8	106,3	107,4	108,1	103,9	112,7	101,6	99,9	87,9	94,5	108,8	110,9	152,0	155,8	142,1	102,5	53,4	130,0	75,7
Продовольчі товари та сировина для їх виробництва	139,2	118,2	117,3	98,9	95,3	101,6	100,8	120,1	123,0	115,1	127,8	112,2	105,6	95,9	95,1	103,1	92,0	121,8	135,3	146,8	124,5	64,9	105,4	93,5
Мінеральні продукти	191,9	143,6	144,5	123,3	108,1	102,9	112,9	118,1	108,2	130,6	130,8	85,8	111,2	91,2	91,4	175,6	166,6	224,2	193,1	79,0	78,4	47,1	195,1	60,6
Продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості	97,3	108,4	110,3	129,3	132,4	131,0	110,3	99,2	81,4	86,4	95,7	99,8	112,4	99,3	109,2	105,8	111,9	140,1	144,4	147,2	97,0	49,1	127,1	68,5
Деревина та вироби з неї	100,0	103,2	114,9	117,4	139,9	126,1	111,9	104,6	96,4	91,2	85,9	89,2	90,6	85,3	107,0	114,9	122,3	157,1	153,8	133,0	106,9	93,9	139,6	99,7
Промислові вироби	128,6	120,8	119,9	129,3	124,8	113,1	109,2	107,3	112,3	108,5	103,4	106,2	109,8	86,5	109,2	109,4	111,7	157,8	129,9	128,9	88,6	56,4	132,9	70,9
Чорні й кольорові метали та вироби з них	143,0	109,1	105,9	135,9	123,9	141,3	113,0	89,5	92,4	85,7	89,9	82,2	85,0	76,7	86,9	107,3	131,0	186,0	219,0	184,0	89,2	31,1	157,2	56,5
Машини, устаткування, транспортні засоби та прилади	105,1	100,7	98,7	111,3	114,0	108,6	104,3	96,1	112,0	107,1	124,9	113,3	107,7	90,6	101,4	97,0	102,4	125,6	105,5	117,9	77,0	61,1	113,5	68,6
Різне*	137,5	108,5	111,1	97,8	107,6	107,0	99,4	98,9	99,7	105,5	102,3	100,6	73,6	41,3	84,6	87,6	104,6	217,5	112,6	131,6	93,5	71,7	146,5	81,5

*З урахуванням неформальної торгівлі.

Примітка:

Дані за 2014 року наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Продовження Додатку Г
Таблиця Г.3

Динаміка товарної структури імпорту 2017-2022рр.

1.2 Динаміка товарної структури імпорту
(відповідно до КІПББ)

Найменування груп товарів	2017				2018				2019				2020				2021				2022		2021	2022
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	I-II	III-IV
УСЬОГО, млн дол. США	11 113	11 383	12 613	14 255	12 521	13 036	14 865	15 633	13 513	14 431	16 092	16 316	12 997	10 414	13 089	15 421	14 251	15 247	18 573	21 684	13 861	11 292	29 498	25 153
Продовольчі товари та сировина для їх виробництва	1 083	878	968	1 338	1 337	1 087	1 115	1 481	1 426	1 211	1 236	1 823	1 680	1 337	1 445	2 003	1 875	1 729	1 751	2 312	1 464	1 290	3 604	2 754
Мінеральні продукти	2 775	2 607	3 073	3 518	2 734	3 159	3 886	3 808	2 628	3 300	3 549	3 161	2 388	1 582	1 711	2 216	2 536	2 360	4 126	4 977	3 780	2 445	4 896	6 225
Продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості	2 265	2 284	2 389	2 638	2 659	2 462	2 611	2 706	2 787	2 736	2 722	2 627	2 777	2 214	2 650	3 028	3 036	3 234	3 783	4 340	2 753	1 752	6 270	4 505
Деревина та вироби з неї	241	280	300	326	302	329	345	346	290	320	319	324	283	245	334	485	293	367	385	440	263	128	660	391
Промислові вироби	494	474	594	565	554	527	794	700	649	630	979	850	789	538	865	816	811	776	1 061	1 023	620	613	1 587	1 233
Чорні й кольорові метали та вироби з них	571	722	779	806	715	810	957	949	747	910	985	874	683	656	828	841	737	977	1 227	1 281	671	386	1 714	1 057
Мащини, устаткування, транспортні засоби та прилади	2 842	3 252	3 532	3 943	3 277	3 668	4 228	4 819	4 088	4 324	5 328	5 621	3 866	3 471	4 682	5 389	4 438	5 320	5 622	6 465	3 370	3 033	9 758	6 403
Різне*	842	886	978	1 121	943	994	929	824	898	1 000	974	1 036	531	371	574	643	525	484	618	846	940	1 645	1 009	2 585
Структура, %																								
УСЬОГО	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Продовольчі товари та сировина для їх виробництва	9,7	7,7	7,7	9,4	10,7	8,3	7,5	9,5	10,6	8,4	7,7	11,2	12,9	12,8	11,0	13,0	13,2	11,3	9,4	10,7	10,6	11,4	12,2	10,9
Мінеральні продукти	25,0	22,9	24,4	24,7	21,8	24,2	26,1	24,4	19,4	22,9	22,1	19,4	18,4	15,2	13,1	14,4	17,8	15,5	22,2	23,0	27,3	21,7	16,6	24,7
Продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості	20,4	20,1	18,9	18,5	21,2	18,9	17,6	17,3	20,6	19,0	16,9	16,1	21,4	21,3	20,2	19,6	21,3	21,2	20,4	20,0	19,9	15,5	21,3	17,9
Деревина та вироби з неї	2,2	2,5	2,4	2,3	2,4	2,5	2,3	2,2	2,1	2,2	2,0	2,0	2,2	2,4	2,6	3,1	2,1	2,4	2,1	2,0	1,9	1,1	2,2	1,6
Промислові вироби	4,4	4,2	4,7	4,0	4,4	4,0	5,3	4,5	4,8	4,4	6,1	5,2	6,1	5,2	6,6	5,3	5,7	5,1	5,7	4,7	4,5	5,4	5,4	4,9
Чорні й кольорові метали та вироби з них	5,1	6,3	6,2	5,7	5,7	6,2	6,4	6,1	5,5	6,3	6,1	5,4	5,3	6,3	6,3	5,5	5,2	6,4	6,6	5,9	4,8	3,4	5,8	4,2
Мащини, устаткування, транспортні засоби та прилади	25,6	28,6	28,0	27,7	26,2	28,1	28,4	30,8	30,3	30,0	33,1	34,5	29,7	33,3	35,8	34,9	31,1	34,9	30,3	29,8	24,3	26,9	33,1	25,5
Різне*	7,6	7,8	7,8	7,9	7,5	7,6	6,2	5,3	6,6	6,9	6,1	6,3	4,1	3,6	4,4	4,2	3,7	3,2	3,3	3,9	6,8	14,6	3,4	10,3
Темпи зростання до відповідного періоду попереднього року, %																								
УСЬОГО	123,9	128,6	118,4	118,5	112,7	114,5	117,9	109,7	107,9	110,7	108,3	104,4	96,2	72,2	81,3	94,5	109,6	146,4	141,9	140,6	97,3	74,1	126,0	85,3
Продовольчі товари та сировина для їх виробництва	97,1	107,9	116,3	121,4	123,5	123,8	115,2	110,7	106,7	111,4	110,9	123,1	117,8	110,4	116,9	109,9	111,6	129,3	121,2	115,4	78,1	74,6	119,5	76,4
Мінеральні продукти	171,3	184,9	141,0	122,7	98,5	121,2	126,5	108,2	96,1	104,5	91,3	83,0	90,9	47,9	48,2	70,1	106,2	149,2	241,1	224,6	149,1	103,6	123,3	127,1
Продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості	108,4	117,9	114,3	121,0	117,4	107,8	109,3	102,6	104,8	111,1	104,3	97,1	99,6	80,9	97,4	115,3	109,3	146,1	142,8	143,3	90,7	54,2	125,6	71,9
Деревина та вироби з неї	105,7	109,4	109,9	118,5	125,3	117,5	115,0	106,1	96,0	97,3	92,5	93,6	97,6	76,6	104,7	149,7	103,5	149,8	115,3	90,7	89,8	34,9	125,0	59,2
Промислові вироби	113,8	112,9	104,8	105,4	112,1	111,2	133,7	123,9	117,1	119,5	123,3	121,4	121,6	85,4	88,4	96,0	102,8	144,2	122,7	125,4	76,4	79,0	119,6	77,7
Чорні й кольорові метали та вироби з них	127,7	136,0	126,5	134,8	125,2	112,2	122,8	117,7	104,5	112,3	102,9	92,1	91,4	72,1	84,1	96,2	107,9	148,9	148,2	152,3	91,0	39,5	128,0	61,7
Мащини, устаткування, транспортні засоби та прилади	143,1	136,0	123,8	126,3	115,3	112,8	119,7	122,2	124,7	117,9	126,0	116,6	94,6	80,3	87,9	95,9	114,8	153,3	120,1	120,0	75,9	57,0	133,0	65,6
Різне*	80,1	81,1	78,9	83,1	112,0	112,2	95,0	73,5	95,2	100,6	104,8	125,7	59,1	37,1	58,9	62,1	98,9	130,5	107,7	131,6	179,0	339,9	111,9	256,2

*З урахуванням неформальної торгівлі.

Примітка:

Дані з 2014 року наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Продовження Додатку Г
Таблиця Г.4

Динаміка експорту товарів в розрізі країн світу 2017-2022рр.

1.13 Динаміка експорту товарів у розрізі країн світу*

(згідно до КПББ)

Млн дол. США

№	Країни	2017				2018				2019				2020				2021				2022		у % до заявленого обсягу	I півр. 2022 у % до I півр. 2021		
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV						
1	Республіка Польща	466	472	529	569	598	612	611	645	620	675	661	583	636	503	666	713	824	1 085	1 426	1 043	1 217	1 680	1 909	2 896	14,0	151,7
2	Китайська Народна Республіка	368	582	507	581	387	611	445	756	621	900	1 008	992	1 233	1 726	1 762	2 282	1 941	2 332	1 780	1 833	1 477	77	4 273	1 555	7,5	36,4
3	Туреччина Республіка	617	615	540	714	695	704	450	484	634	672	530	749	658	495	470	760	852	885	930	1 349	803	450	1 737	1 253	6,1	72,1
4	Румунія	133	139	157	159	173	165	158	157	167	177	172	165	203	160	192	232	217	275	377	335	352	897	492	1 249	6,0	253,9
5	Королівство Нідерландів	282	434	371	455	344	337	316	437	441	422	452	398	443	373	286	516	370	557	535	654	541	304	927	845	4,1	91,1
6	Італійська Республіка	534	572	500	721	680	721	496	597	585	627	513	561	512	406	369	569	611	823	965	941	596	219	1 434	815	3,9	56,8
7	Федеративна Республіка Німеччина	196	203	362	330	288	259	436	543	391	348	573	456	299	236	524	438	452	423	708	695	386	419	875	805	3,9	92,0
8	Словацька Республіка	112	127	144	171	210	172	175	157	164	164	123	100	118	76	79	82	127	262	341	194	271	479	389	750	3,6	192,5
9	Республіка Болгарія	105	86	107	130	143	124	126	118	123	123	113	108	126	94	115	161	155	175	263	215	204	511	330	716	3,5	216,8
10	Королівство Іспанія	348	338	284	273	371	243	219	529	400	303	329	459	397	304	182	358	389	330	281	658	597	81	719	678	3,3	94,3
11	Угорщина	143	104	124	180	199	164	175	191	193	196	155	208	152	113	90	136	105	161	170	173	248	349	266	597	2,9	224,9
12	Чеська Республіка	125	130	125	150	156	156	169	161	176	178	164	149	125	138	148	195	234	329	332	209	233	329	563	562	2,7	99,9
13	Арабська Республіка Єгипет	591	496	323	421	514	410	361	271	652	531	484	584	637	333	290	356	430	303	404	803	486	55	733	541	2,6	73,8
14	Республіка Індія	741	382	456	610	602	628	392	543	619	350	369	623	450	396	395	695	479	640	449	914	452	41	1 119	493	2,4	44,0
15	Австрійська Республіка	113	102	121	125	125	94	98	152	130	134	137	114	114	105	122	177	209	258	210	192	237	227	467	464	2,2	99,2
16	Республіка Молдова	109	173	214	206	181	208	201	195	151	189	198	185	146	145	191	196	169	205	240	246	170	272	373	442	2,1	118,3
17	Сполучені Штати Америки	192	181	227	217	214	290	278	310	272	245	217	221	184	253	220	309	330	295	505	466	277	130	625	407	2,0	65,1
18	Литовська Республіка	83	93	104	79	77	73	88	92	102	99	98	97	101	93	106	120	104	123	175	142	132	159	227	291	1,4	128,3
19	Королівство Саудівська Аравія	121	79	225	93	70	104	323	252	206	179	244	115	174	191	202	152	96	140	201	314	174	90	236	264	1,3	112,2
20	Французька Республіка	83	104	103	84	101	90	161	139	87	99	199	163	107	103	132	196	166	164	212	303	157	100	330	257	1,2	77,8
21	Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії	111	133	76	120	137	115	129	155	138	173	118	143	138	94	162	193	193	251	259	280	144	33	444	178	0,9	40,0
22	Держава Ізраїль	203	107	120	171	179	161	115	122	192	152	128	146	174	124	114	142	137	121	186	279	137	24	257	162	0,8	62,8
23	Королівство Бельгія	65	68	148	144	70	70	243	186	90	92	268	200	80	62	215	169	89	104	272	149	88	39	193	127	0,6	65,7
24	Грузія	85	91	118	124	101	121	118	139	79	98	93	117	83	78	101	104	88	109	114	125	69	50	197	119	0,6	60,8
25	Республіка Казахстан	83	92	98	97	77	98	97	104	77	87	97	105	80	80	81	84	79	115	116	127	59	58	194	117	0,6	60,2
26	Об'єднані Арабські Емірати	96	86	97	105	121	111	145	109	120	144	138	119	130	127	90	90	104	117	115	192	70	47	221	117	0,6	53,2
27	Латвійська Республіка	39	36	50	76	69	70	76	68	60	74	78	69	54	46	62	60	58	65	82	66	42	66	123	108	0,5	88,4
28	Ліванська Республіка	113	85	101	127	106	125	70	104	126	80	74	91	84	77	68	95	101	95	90	102	77	30	197	107	0,5	54,4
29	Азербайджанська Республіка	71	91	88	104	73	94	80	113	89	96	104	111	100	79	79	88	85	95	89	125	56	37	180	93	0,5	51,9
30	Республіка Узбекистан	36	35	42	50	58	75	77	73	43	52	58	61	59	59	82	94	82	86	157	104	61	28	168	90	0,4	53,4
31	Сербія	39	50	35	44	68	72	67	61	74	74	68	40	41	39	26	28	30	43	74	56	50	34	74	84	0,4	113,9
32	Швейцарська Конфедерація	19	12	51	19	18	18	15	16	17	18	14	20	12	19	21	22	28	23	24	37	27	43	50	70	0,3	140,0
33	Канада	11	11	11	16	10	21	18	28	21	24	13	17	14	14	13	32	27	47	45	40	16	47	74	63	0,3	84,3
34	Королівство Данія	17	38	16	17	19	17	29	63	48	38	29	27	26	30	17	22	34	29	29	33	28	27	63	55	0,3	86,4
35	Республіка Естонія	22	25	29	32	29	30	32	32	26	26	32	26	22	18	22	26	27	33	44	42	26	24	60	50	0,2	62,9
36	Республіка Хорватія	7	5	7	5	12	9	8	5	8	10	7	11	8	5	7	8	8	9	8	18	13	27	17	40	0,2	227,6

*Дані Державної служби статистики України

Примітки:

Дані з 2014 року наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.
В окремих випадках сума складових може не дорівнювати підсумку у зв'язку з округленням даних.

Продовження Додатку Г
Таблиця Г.5

Динаміка імпорту товарів в розрізі країн світу 2017-2022р.

1.14 Динаміка імпорту товарів у розрізі країн світу*
(вперіоді до КПББ)

Млн дол. США

№	Країни	2017				2018				2019				2020				2021				2022		у % до загального обсягу	І млрд. 2022 у % до І млрд. 2021		
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV						
1	Китайська Народна Республіка	1 227	1 227	1 395	1 553	1 493	1 441	2 062	2 301	1 935	1 848	2 604	2 521	1 850	1 664	2 065	2 412	2 171	2 168	2 857	3 281	1 984	1 314	4 339	3 298	13,8	76,0
2	Федеративна Республіка Німеччина	1 182	1 212	1 331	1 269	1 243	1 363	1 594	1 313	1 265	1 495	1 467	1 349	1 372	947	1 296	1 341	1 153	1 421	1 663	1 654	1 075	1 162	2 574	2 237	9,4	86,9
3	Республіка Польща	619	742	744	904	711	752	862	866	852	836	1 032	1 006	907	747	1 046	1 115	966	1 105	1 206	1 346	833	1 160	2 070	1 993	8,4	96,3
4	Республіка Білорусь	695	754	963	791	707	927	1 192	959	753	842	1 042	1 078	697	471	798	894	855	1 023	1 221	1 674	1 082	205	1 878	1 288	5,4	68,6
5	Туреччина Республіка	299	254	253	404	364	332	398	562	448	444	520	898	590	486	571	725	611	697	895	987	595	623	1 307	1 219	5,1	93,2
6	Сполучені Штати Америки	625	696	546	611	686	745	694	791	740	796	781	934	809	710	627	886	790	774	778	953	754	389	1 584	1 143	4,8	73,1
7	Чеська Республіка	128	175	236	231	180	228	235	281	221	264	301	299	198	149	251	290	255	303	335	433	329	462	568	790	3,3	141,6
8	Італійська Республіка	244	336	379	467	336	435	510	547	394	458	478	579	386	397	524	680	461	604	609	826	345	356	1 065	701	2,9	65,8
9	Французька Республіка	519	291	315	397	417	300	324	395	466	363	368	414	444	262	310	418	451	411	391	476	358	304	862	661	2,8	76,7
10	Швейцарська Конфедерація	508	319	388	415	305	390	483	418	263	369	538	371	230	99	150	340	451	304	969	705	555	77	755	631	2,6	83,6
11	Республіка Болгарія	33	49	50	56	46	67	75	69	109	79	92	75	67	57	76	87	78	72	116	128	69	472	150	541	2,3	361,5
12	Республіка Індія	128	128	118	165	133	141	150	178	144	172	206	211	205	138	158	213	204	209	221	314	193	345	414	538	2,3	130,1
13	Королівство Нідерланди	129	142	158	195	161	184	196	216	167	188	193	197	170	160	192	204	224	210	265	280	199	205	434	405	1,7	93,2
14	Україна	157	176	222	225	191	166	253	232	217	209	219	250	270	191	270	335	387	270	293	265	210	168	667	376	1,6	56,7
15	Румунія	92	79	87	102	97	87	94	114	113	109	142	151	132	75	141	198	138	173	165	177	92	285	311	377	1,6	121,1
16	Словачка Республіка	104	105	131	150	117	113	131	146	124	132	183	196	284	213	270	360	213	184	212	285	172	205	397	377	1,6	94,9
17	Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії	196	183	179	214	187	223	216	244	193	176	177	208	178	127	174	238	229	251	257	366	219	130	481	349	1,5	72,7
18	Азербайджанська Республіка	73	102	109	133	121	121	97	125	79	106	107	86	46	140	42	91	125	120	137	306	209	137	245	346	1,5	141,3
19	Литовська Республіка	98	148	179	250	167	182	241	283	315	244	282	297	261	156	199	193	212	301	397	370	184	153	513	337	1,4	65,7
20	Королівство Іспанія	122	135	147	155	158	134	148	180	175	178	233	244	201	142	167	211	216	204	224	314	170	113	420	283	1,2	67,5
21	Республіка Казахстан	97	81	64	73	92	108	118	139	104	113	115	115	87	80	110	132	159	172	201	305	185	80	331	266	1,1	80,2
22	Японія	133	185	192	180	127	180	185	210	163	234	253	286	215	220	281	337	236	316	320	328	120	140	552	260	1,1	47,0
23	Австрійська Республіка	91	112	107	126	117	122	135	172	168	160	134	136	118	103	141	151	151	173	227	251	177	83	325	260	1,1	80,2
24	Республіка Корея	67	75	82	79	82	111	108	105	88	90	128	128	103	109	120	151	157	152	178	187	128	118	309	246	1,0	79,6
25	Королівство Бельгія	109	136	128	125	119	154	131	122	113	147	132	133	113	111	149	114	161	187	269	127	83	275	210	0,9	76,6	
26	Грецька Республіка	73	53	60	56	38	61	55	115	43	73	105	85	63	70	91	91	54	106	163	172	82	123	160	205	0,9	128,1
27	Королівство Швеція	115	86	97	126	96	124	127	108	104	100	131	148	81	91	110	140	133	161	168	255	74	130	294	204	0,9	69,2
28	Соціалістична Республіка В'єтнам	76	77	120	119	103	91	111	105	88	95	125	119	92	81	142	142	136	117	170	149	81	51	252	133	0,6	52,6
29	Королівство Данія	31	42	49	51	39	57	52	101	52	52	83	60	39	35	54	61	61	70	68	69	79	44	131	123	0,5	93,9
30	Королівство Норвегія	51	41	49	63	48	49	48	75	62	45	64	82	78	49	66	83	72	78	92	128	75	46	150	120	0,5	80,4
31	Республіка Індонезія	65	58	62	70	59	51	67	53	66	45	64	72	62	36	67	83	85	109	106	121	59	55	194	114	0,5	58,8
32	Республіка Словенія	31	39	42	57	41	43	46	56	48	57	61	75	61	40	69	80	61	68	74	82	58	52	129	110	0,5	85,4
33	Королівство Саудівська Аравія	35	49	50	41	51	34	42	47	46	51	39	35	30	23	26	21	26	37	65	55	26	81	63	108	0,5	170,5
34	Федеративна Республіка Бразилія	40	38	47	47	52	44	38	49	52	58	51	53	63	57	61	51	68	93	101	71	59	43	161	102	0,4	63,2
35	Йорданське Хашімітське Королівство	3	2	1	3	3	4	4	2	4	4	8	4	2	1	1	1	1	1	4	1	96	3	97	0,4	у 35,9 р.б.	
36	Туркменістан	6	22	33	29	4	27	39	75	2	14	27	40	2	4	9	15	9	22	29	32	24	55	31	80	0,3	254,2

*Дані Державної служби статистики України

Примітки:

Дані з 2014 року наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Продовження Додатку Г
Таблиця Г.6

Динаміка товарної структури експорту 2017-2022рр.

1.1 Динаміка товарної структури експорту
(відповідно до КПББ)

Найменування груп товарів	2017				2018				2019				2020				2021				2022		2021	2022
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II		
УСЬОГО, млн дол. США	9 604	9 393	9 713	10 991	10 428	10 781	10 328	11 804	11 268	11 199	11 637	11 967	11 258	9 845	10 998	13 042	12 482	14 960	17 138	18 533	12 799	7 982	27 442	20 781
Продовольчі товари та сировина для їх виробництва	4 556	4 112	4 242	4 829	4 340	4 177	4 278	5 799	5 339	4 809	5 468	6 507	5 639	4 611	5 202	6 709	5 186	5 614	7 039	9 848	6 456	3 646	10 800	10 102
Мінеральні продукти	875	906	873	863	946	932	986	1 019	1 024	1 217	1 290	874	1 139	1 110	1 179	1 535	1 698	2 489	2 277	1 212	1 488	1 172	4 387	2 660
Продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості	389	490	546	627	515	642	602	622	419	555	576	621	471	551	629	657	527	772	908	967	511	379	1 299	890
Деревина та вироби з неї	338	414	463	432	473	522	518	452	456	476	445	403	413	406	476	463	505	638	732	616	540	599	1 143	1 139
Промислові вироби	117	145	163	150	146	164	178	161	164	178	184	171	180	154	201	187	201	243	261	241	178	137	444	315
Чорні й кольорові метали та вироби з них	2 373	2 259	2 402	2 856	2 941	3 191	2 715	2 555	2 718	2 735	2 440	2 101	2 310	2 098	2 120	2 254	3 026	3 902	4 643	4 148	2 700	1 215	6 928	3 915
Машини, устаткування, транспортні засоби та прилади	600	711	673	878	684	772	702	844	766	827	877	956	825	749	889	927	845	941	938	1 093	651	575	1 786	1 226
Різне*	356	356	351	356	383	381	349	352	382	402	357	354	281	166	302	310	294	361	340	408	275	259	655	534
Структура, %																								
УСЬОГО	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Продовольчі товари та сировина для їх виробництва	47,4	43,8	43,7	43,9	41,6	38,7	41,4	49,1	47,4	42,9	47,0	54,3	50,1	46,8	47,3	51,4	41,5	37,5	41,1	53,1	50,4	45,7	39,4	48,6
Мінеральні продукти	9,1	9,6	9,0	7,9	9,1	8,6	9,5	8,6	9,1	10,9	11,1	7,3	10,1	11,3	10,7	11,8	15,2	16,6	13,3	6,5	11,6	14,7	16,0	12,8
Продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості	4,1	5,2	5,6	5,7	4,9	6,0	5,8	5,3	3,7	5,0	4,9	5,2	4,2	5,6	5,7	5,0	4,2	5,2	5,3	5,2	4,0	4,7	4,7	4,3
Деревина та вироби з неї	3,5	4,4	4,8	3,9	4,5	4,8	5,0	3,8	4,0	4,3	3,8	3,4	3,7	4,1	4,3	3,6	4,0	4,3	4,3	3,3	4,2	7,5	4,2	5,5
Промислові вироби	1,2	1,5	1,7	1,4	1,4	1,5	1,7	1,4	1,5	1,6	1,6	1,4	1,6	1,6	1,8	1,4	1,6	1,6	1,5	1,3	1,4	1,7	1,6	1,5
Чорні й кольорові метали та вироби з них	24,7	24,0	24,7	26,0	28,2	29,6	26,3	21,6	24,1	24,4	21,0	17,5	20,5	21,3	19,3	17,3	24,2	26,1	27,1	22,4	21,1	15,2	25,2	18,8
Машини, устаткування, транспортні засоби та прилади	6,2	7,6	6,9	8,0	6,6	7,2	6,8	7,2	6,8	7,4	7,5	8,0	7,3	7,6	8,1	7,1	6,8	6,3	5,5	5,9	5,1	7,2	6,5	5,9
Різне*	3,7	3,8	3,6	3,2	3,7	3,5	3,4	3,0	3,4	3,6	3,1	3,0	2,5	1,7	2,7	2,4	2,4	2,4	2,0	2,2	2,1	3,2	2,4	2,6
Темпи зростання до відповідного періоду попереднього року, %																								
УСЬОГО	136,3	114,7	114,0	112,1	108,6	114,8	106,3	107,4	108,1	103,9	112,7	101,6	99,9	87,9	94,5	108,8	110,9	152,0	155,8	142,1	102,5	53,4	130,0	75,7
Продовольчі товари та сировина для їх виробництва	139,2	118,2	117,3	98,9	95,3	101,6	100,8	120,1	123,0	115,1	127,8	112,2	105,6	95,9	95,1	103,1	92,0	121,8	135,3	146,8	124,5	64,9	105,4	93,5
Мінеральні продукти	191,9	143,6	144,5	123,3	108,1	102,9	112,9	118,1	108,2	130,6	130,8	85,8	111,2	91,2	91,4	175,6	166,6	224,2	193,1	79,0	78,4	47,1	195,1	60,6
Продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості	97,3	108,4	110,3	129,3	132,4	131,0	110,3	99,2	81,4	86,4	95,7	99,8	112,4	99,3	109,2	105,8	111,9	140,1	144,4	147,2	97,0	49,1	127,1	68,5
Деревина та вироби з неї	100,0	103,2	114,9	117,4	139,9	126,1	111,9	104,6	96,4	91,2	85,9	89,2	90,6	85,3	107,0	114,9	122,3	157,1	153,8	133,0	106,9	93,9	139,6	99,7
Промислові вироби	128,6	120,8	119,9	129,3	124,8	113,1	109,2	107,3	112,3	108,5	103,4	106,2	109,8	86,5	109,2	109,4	111,7	157,8	129,9	128,9	88,6	56,4	132,9	70,9
Чорні й кольорові метали та вироби з них	143,0	109,1	105,9	135,9	123,9	141,3	113,0	89,5	92,4	85,7	89,9	82,2	85,0	76,7	86,9	107,3	131,0	186,0	219,0	184,0	89,2	31,1	157,2	56,5
Машини, устаткування, транспортні засоби та прилади	105,1	100,7	98,7	111,3	114,0	108,6	104,3	96,1	112,0	107,1	124,9	113,3	107,7	90,6	101,4	97,0	102,4	125,6	105,5	117,9	77,0	61,1	113,5	68,6
Різне*	137,5	108,5	111,1	97,8	107,6	107,0	99,4	98,9	99,7	105,5	102,3	100,6	73,6	41,3	84,6	87,6	104,6	217,5	112,6	131,6	93,5	71,7	146,5	81,5

*З урахуванням неформальної торгівлі.

Примітка:

Дані з 2014 року наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Продовження Додатку Г
Таблиця Г.7

Основні показники ринку праці (2010-2019рр.)

	Робоча сила				у тому числі							
	у віці 15-70 років		працездатного віку		зайняте населення				безробітне населення (за методологією МОП)			
	у середньому, тис. осіб	у % до населення відповідної вікової групи	у середньому, тис. осіб	у % до населення відповідної вікової групи	у віці 15-70 років		працездатного віку		у віці 15-70 років		працездатного віку	
					у середньому, тис. осіб	у % до населення відповідної вікової групи	у середньому, тис. осіб	у % до населення відповідної вікової групи	у середньому, тис. осіб	у % до робочої сили відповідної вікової групи	у середньому, тис. осіб	у % до робочої сили відповідної вікової групи
2010	20 894,1	63,6	19 164,0	71,9	19 180,2	58,4	17 451,5	65,5	1 713,9	8,2	1 712,5	8,9
2011	20 893,0	64,2	19 181,7	72,6	19 231,1	59,1	17 520,8	66,3	1 661,9	8,0	1 660,9	8,7
2012	20 851,2	64,5	19 317,8	72,9	19 261,4	59,6	17 728,6	66,9	1 589,8	7,6	1 589,2	8,2
2013	20 824,6	64,9	19 399,7	72,9	19 314,2	60,2	17 889,4	67,3	1 510,4	7,3	1 510,3	7,8
2014	19 920,9	62,4	19 035,2	71,4	18 073,3	56,6	17 188,1	64,5	1 847,6	9,3	1 847,1	9,7
2015	18 097,9	62,4	17 396,0	71,5	16 443,2	56,7	15 742,0	64,7	1 654,7	9,1	1 654,0	9,5
2016	17 955,1	62,2	17 303,6	71,1	16 276,9	56,3	15 626,1	64,2	1 678,2	9,3	1 677,5	9,7
2017	17 854,4	62,0	17 193,2	71,5	16 156,4	56,1	15 495,9	64,5	1 698,0	9,5	1 697,3	9,9
2018	17 939,5	62,6	17 296,2	72,7	16 360,9	57,1	15 718,6	66,1	1 578,6	8,8	1 577,6	9,1
2019	18 066,0	63,4	17 381,8	74,0	16 578,3	58,2	15 894,9	67,6	1 487,7	8,2	1 486,9	8,6

	Середньооблікова кількість штатних працівників ² тис. осіб	Коефіцієнт обороту робочої сили ²		Середньомісячна заробітна плата ²		
		по прийому	по звільненню	номінальна		реальна
				у % до середньооблікової кількості штатних працівників	гривень	у % до прожиткового мінімуму для працездатних осіб ³
2010	10 262	25,0	27,7	2 250	244,0	110,2
2011	10 083	28,3	30,5	2 648	263,7	108,7
2012	10 123	26,1	29,9	3 041	268,2	114,4
2013	9 720	26,6	30,3	3 282	265,5	108,2
2014	8 959	22,8	30,3	3 480	285,7	93,5
2015	8 065	24,0	30,2	4 195	304,4	79,8
2016	7 868	26,1	29,2	5 183	323,9	109,0
2017	7 679	30,5	31,8	7 104	403,2	119,1
2018	7 661	29,2	31,6	8 865	461,5	112,5
2019	7 443	28,2	32,7	10 497	499,4	109,8

¹ Дані за 2010-2014 роки наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та м. Севастополя, з 2015 року – також без частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

² Дані наведено по юридичних особах та відокремлених підрозділах юридичних осіб із кількістю найманих працівників 10 і більше осіб.

³ Показник розраховано до розміру прожиткового мінімуму, що діяв у грудні відповідного року.

Таблиця Г.8

Зайняте населення за видами економічної діяльності у 2012-2021 роках

	(у віці 15-70 років; тис. осіб/ aged 15-70, thousands of persons)										
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
Усього зайнято	19261,4	19314,2	18073,3	16443,2	16276,9	16156,4	16360,9	16578,3	15915,3	15610,0	Total employed
Сільське, лісове та рибне господарство	3308,5	3389,0	3091,4	2870,6	2866,5	2860,7	2937,6	3010,4	2721,2	2692,7	Agriculture, forestry and fishing
Промисловість	3236,7	3170,0	2898,2	2573,9	2494,8	2440,6	2426,0	2461,5	2358,6	2313,2	Industry
Будівництво	836,4	841,1	746,4	642,1	644,5	644,3	663,3	699,0	664,4	690,8	Construction
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	4160,2	4269,5	3965,7	3510,7	3516,2	3525,8	3654,7	3801,3	3648,7	3604,7	Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles
Транспорт, складське господарство, пошта та кур'єрська діяльність	1150,9	1163,6	1113,4	998,0	997,2	991,6	995,1	999,0	975,2	961,0	Transportation and storage
Тимчасове розміщування й організація харчування	326,7	328,9	309,1	277,3	276,7	276,3	283,0	304,0	285,4	285,2	Accommodation and food service activities
Інформація та телекомунікації	297,9	299,9	284,8	272,9	275,2	274,1	280,3	289,2	283,7	289,0	Information and communication
Фінансова та страхова діяльність	315,8	306,2	286,8	243,6	225,6	215,9	214,0	211,6	212,5	210,6	Financial and insurance activities
Операції з нерухожим майном	322,2	314,3	286,1	268,3	255,5	252,3	259,4	259,7	251,2	248,2	Real estate activities
Професійна, наукова та технічна діяльність	504,1	493,6	456,0	422,9	428,1	415,8	437,9	421,6	418,2	422,2	Professional, scientific and technical activities
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	343,9	343,3	334,3	298,6	304,3	297,9	304,3	317,9	304,6	317,9	Administrative and support service activities
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	1003,6 ²	962,3	959,5 ²	974,5 ²	973,1	979,7	939,3	870,5 ²	901,9 ²	873,9	Public administration and defence; compulsory social security
Освіта	1633,2	1611,2	1587,7	1496,5	1441,4	1423,4	1416,5	1388,7	1394,9	1244,0	Education
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	1181,4	1171,8	1150,5	1040,7	1030,4	1013,6	995,4	974,2	935,4	913,4	Human health and social work activities
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	225,6	226,5	221,2	207,9	201,6	199,8	196,9	197,6	196,0	178,7	Arts, entertainment and recreation
Інші види економічної діяльності	414,3	423,0	382,2	344,7	345,8	344,6	355,2	372,1	363,4	364,5	Other types of economic activity

¹ Розподіл загальної кількості зайнятого населення за видами економічної діяльності здійснено шляхом інтеграції даних обстеження робочої сили, державних статистичних спостережень підприємств і адміністративної звітності. Дані за 2012-2021 роки наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та м. Севастополя, з 2015 року – також без частини тимчасово окупованих територій Донецької та Луганської областей.
The distribution of the total employed by type of economic activity is based on integration of data from labour force survey, the state statistical observations over enterprises and administrative reporting. Data for 2012-2021 are given excluding the temporarily occupied territories of the Autonomous Republic of Crimea, the city of Sevastopol, from 2015 – also excluding a part of temporarily occupied territories in the Donetsk and Luhansk regions.

² Ураховано кількість тимчасових працівників, які були залучені до підготовки та проведення виборів: у 2012 році – до Верховної Ради України; у 2014 році – Президента України та до Верховної Ради України; у 2015 році – депутатів місцевих рад та сільських, селищних, міських голів; у 2019 році – Президента України та до Верховної Ради України; у 2020 році – депутатів місцевих рад та сільських, селищних, міських голів.
Including a number of temporary employees involved in the preparation and holding of elections in 2012, of the Verkhovna Rada of Ukraine; in 2014, of the President of Ukraine and of the Verkhovna Rada of Ukraine; in 2015, deputies of local councils and village, town and city heads; in 2019, of the President of Ukraine and of the Verkhovna Rada of Ukraine; in 2020, deputies of local councils and village, town and city heads.

Продовження Додатку Г
Таблиця Г.9

Безробітне населення (за методологією МОП) за тривалістю пошуку роботи у 2010-2021 роках

	Безробітне населення у віці 15-70 років, усього, тис. осіб/ <i>Unemployed population aged 15-70 years, total, thousands person</i>	З них особи, які шукали роботу, намагались організувати власну справу/ <i>Of which those who sought a job, tried to establish own business</i>		у тому числі за тривалістю пошуку роботи						Середня тривалість пошуку роботи, місяців/ <i>Average duration of job search, months</i>
		усього, тис. осіб/ <i>total, thousands person</i>	у % до всіх безробітних/ <i>percent to all unemployed</i>	до 1 місяця/ <i>up to 1 month</i>	від 1 до 3 місяців/ <i>from 1 to 3 months</i>	від 3 до 6 місяців/ <i>from 3 to 6 months</i>	від 6 до 9 місяців/ <i>from 6 to 9 months</i>	від 9 до 12 місяців/ <i>from 9 to 12 months</i>	12 місяців і більше/ <i>12 months and more</i>	
				у відсотках до підсумку/ <i>percent of the total</i>						
2010	1 713,9	1 648,4	96,2	9,8	24,1	21,6	11,0	9,4	24,1	7
2011	1 661,9	1 608,4	96,8	11,8	27,7	23,2	10,4	6,6	20,3	6
2012	1 589,8	1 542,4	97,0	11,9	25,9	22,4	10,6	7,1	22,1	6
2013	1 510,4	1 473,7	97,6	11,0	26,9	23,8	10,4	6,4	21,5	6
2014	1 847,6	1 801,6	97,5	13,4	31,7	25,1	10,2	6,8	12,8	5
2015	1 654,7	1 617,4	97,7	10,5	23,3	23,9	11,0	7,3	24,0	7
2016	1 678,2	1 634,8	97,4	10,5	26,2	21,6	10,0	6,4	25,3	7
2017	1 698,0	1 662,5	97,9	12,0	26,1	19,3	9,5	6,4	26,7	7
2018	1 578,6	1 546,0	97,9	11,7	28,8	22,8	9,0	6,1	21,6	6
2019	1 487,7	1 441,7	96,9	17,4	22,2	28,9	11,2	7,2	13,1	5
2020	1 674,2	1 625,7	97,1	12,6	22,0	27,3	10,6	6,3	21,2	6
2021	1 711,6	1 667,7	97,4	12,7	20,0	24,6	10,1	7,5	25,1	7

¹ Дані наведено за результатами обстеження робочої сили без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та м. Севастополя, з 2015 року – без частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях./

¹ Data is based on the results of Labour Force Survey and exclude the temporarily occupied territories of the Autonomous Republic of Crimea, the city of Sevastopol, from 2015 - a part of temporarily occupied territories in the Donetsk and Luhansk regions.

Таблиця Г.10

Безробіття населення (за методологією МОП) за причинами незайнятості у 2010-2021 роках

	Безробітне населення у віці 15-70 років, усього, тис. осіб/ <i>Unemployed population aged 15-70 years, total, thousands person</i>	за причинами незайнятості, відсотків/ <i>by reason of unemployment, percent</i>								
		вивільнені з економічних причин/ <i>laid off for economic reasons</i>	звільнені за власним бажанням, за угодою сторін/ <i>dismissed due to one's own will, upon a mutual agreement of the parties</i>	звільнені у зв'язку з закінченням строку контракту або договору найму/ <i>dismissed due to end of employment contract or agreement</i>	не працевлаштовані після закінчення закладів освіти/ <i>not employed after graduating educational institutions</i>	робота має сезонний характер/ <i>seasonal work</i>	не зайняті через виконання домашніх (сімейних) обов'язків тощо/ <i>perform home (family) duties etc.</i>	звільнені за станом здоров'я, через оформлення пенсії/ <i>state of health, registering for pension</i>	демобілізовані з військової строкової служби/ <i>demobilized after term military service</i>	інші причини/ <i>other reasons</i>
2010	1 713,9	33,0	27,2	10,0	15,5	6,3	2,4	0,9	1,3	3,4
2011	1 661,9	27,7	30,1	9,2	18,1	6,9	2,5	0,9	1,2	3,4
2012	1 589,8	23,5	34,0	8,4	16,9	8,8	2,5	1,5	1,4	3,0
2013	1 510,4	21,9	34,6	8,1	16,8	8,4	3,8	1,2	1,0	4,2
2014	1 847,6	22,3	31,8	7,8	16,7	9,3	4,6	1,4	0,3	5,8
2015	1 654,7	27,8	28,9	7,5	16,4	9,9	3,7	0,9	0,3	4,6
2016	1 678,2	22,4	33,0	9,4	15,6	9,7	3,2	1,8	0,7	4,2
2017	1 698,0	23,2	34,5	8,2	12,2	10,1	4,9	2,0	0,7	4,2
2018	1 578,6	20,7	38,0	9,5	9,8	9,4	4,7	1,1	0,9	5,9
2019	1 487,7	21,5	39,6	8,9	9,4	9,6	3,3	3,4	0,8	3,5
2020	1 674,2	22,9	34,1	9,7	9,3	10,2	2,9	3,0	0,5	7,4
2021	1 711,6	27,1	32,4	9,6	10,2	9,4	4,1	2,4	0,6	4,2

¹ Дані наведено за результатами обстеження робочої сили без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та м. Севастополя, з 2015 року – без частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях./

¹ Data is based on the results of Labour Force Survey and exclude the temporarily occupied territories of the Autonomous Republic of Crimea, the city of Sevastopol, from 2015 - a part of temporarily occupied territories in the Donetsk and Luhansk regions.

Продовження Додатку Г
Таблиця Г.11

Динаміка міжнародної інвестиційної позиції України

1.5 ДИНАМІКА МІЖНАРОДНОЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЗИЦІЇ УКРАЇНИ ¹																									
млн дол. США																									
	2017				2018				2019				2020				2021				2022				
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
ЧИСТА МІЖНАРОДНА ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЗИЦІЯ																									
АКТИВИ																									
Гроші інвестора	120 555	122 995	124 866	124 629	125 418	125 224	125 769	128 788	129 661	131 614	133 962	140 853	144 442	145 963	145 869	148 762	148 686	153 799	156 146	159 899	159 898	162 154			
Інструменти участі в капіталі	2 687	2 741	2 697	2 627	2 698	2 692	2 586	2 600	2 598	2 646	2 744	3 417	2 736	2 658	2 735	2 755	2 185	2 252	2 299	2 280	2 082	2 083			
Інвестиції прямого інвестора в підприємства прямого інвестування	2 687	2 741	2 697	2 627	2 698	2 692	2 586	2 600	2 598	2 646	2 744	3 417	2 736	2 658	2 735	2 755	2 185	2 252	2 299	2 280	2 082	2 083			
Боргові інструменти	605	415	650	811	801	954	925	924	866	1 002	1 038	926	1 046	1 072	1 179	1 203	1 415	1 784	1 936	1 625	1 393	1 316			
Інвестиції прямого інвестора в підприємства прямого інвестування	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	124	124	125	126	127	128	129	133	139	146	146			
Інвестиції підприємств прямого інвестування в прямого інвестора зворотне інвестування (у т.ч. торгівлі кредити)	477	287	522	683	673	826	797	796	738	874	910	802	922	947	1 053	1 076	1 287	1 655	1 803	1 486	1 247	1 170			
Порфеліони інвестицій	96	99	100	98	103	107	114	129	151	163	167	171	171	183	186	197	203	208	212	216	216	220			
Інструменти участі в капіталі	3	4	4	4	4	2	2	3	4	4	9	12	17	30	49	70	95	111	167	208	257	316			
Сектор загального державного управління	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Державні корпорції (крім центрального банку)	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3			
Інші сектори	2	3	3	1	1	1	1	4	7	10	15	28	46	68	93	108	104	205	248	313	384	377			
Боргові цінні папери	93	95	96	97	101	105	111	123	142	171	184	186	207	207	224	232	240	261	288	306	291	262			
Державні корпорції (крім центрального банку)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Інші сектори	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Державні корпорції (крім центрального банку)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Інші сектори	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Державні корпорції (крім центрального банку)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Інші сектори	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Інші інструменти участі в капіталі	102 044	102 769	102 781	102 284	103 624	103 793	104 506	104 315	105 433	107 346	108 126	110 662	112 302	112 951	114 695	115 966	117 842	120 857	122 670	123 657	127 727	135 193			
Інші інструменти участі в капіталі	154	159	162	187	184	207	228	208	203	204	201	204	201	204	203	207	213	208	210	208	204	202	196		
Сектор загального державного управління	121	126	129	153	150	174	193	173	170	171	169	172	169	170	174	179	174	176	174	171	169	165			
Державні корпорції (крім центрального банку)	121	128	129	153	150	174	193	173	170	171	169	172	169	170	174	179	174	176	174	171	169	165			
Інші сектори	33	33	33	34	34	33	33	33	33	33	33	32	32	32	33	34	34	34	34	34	33	33			
Державні корпорції (крім центрального банку)	33	33	33	34	34	33	33	33	33	33	33	32	32	32	33	34	34	34	34	34	33	33			
Інші сектори	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Валюта і депозити	92 529	92 320	92 672	92 022	92 602	92 247	93 389	93 862	94 543	96 505	97 938	100 424	102 469	103 914	105 773	106 915	108 613	110 754	112 432	113 130	114 290	119 147			
Центральний банк	48	48	52	56	57	62	56	55	59	57	56	54	54	56	56	54	55	57	59	61	62	67			
Державні корпорції (крім центрального банку)	5 618	5 957	6 312	4 753	5 002	4 926	5 310	4 348	4 489	5 893	6 486	7 080	8 165	9 032	9 961	8 753	9 253	10 221	10 257	8 890	7 864	9 816			
Корпоративні	5 577	5 916	6 272	4 708	4 987	4 891	5 269	4 306	4 457	5 861	6 486	7 079	8 165	9 032	9 961	8 753	9 253	10 221	10 257	8 890	7 864	9 816			
Інші сектори	41	41	40	45	35	35	41	42	32	32	1	62	84	92	85	104	106	104	104	151	199	124			
У т.ч.: записи за міжбанківськими операціями	5 175	5 316	5 771	4 152	4 480	4 327	4 745	3 866	3 973	5 228	6 251	7 075	7 950	8 826	9 756	8 847	9 696	10 666	10 666	9 123	8 192	9 544			
Інші сектори	86 863	86 316	86 308	87 213	87 503	87 229	87 994	89 479	90 015	90 585	91 426	92 320	93 094	94 785	95 735	97 762	99 227	100 504	101 528	103 473	105 775	108 809			
У т.ч.: депозити валютна і позабанківському секторі	83 423	82 802	82 847	83 540	83 870	83 712	84 375	85 961	86 242	86 889	87 723	88 563	89 399	90 821	91 754	93 291	94 674	95 345	96 885	98 412	101 136	104 204			
Кредити	1 213	1 228	1 258	1 176	1 405	1 407	1 420	1 414	1 419	1 441	1 447	1 488	1 487	1 548	1 585	1 616	1 617	1 618	1 618	1 618	1 618	1 618			
Державні корпорції (крім центрального банку)	125	128	124	46	46	45	44	32	33	32	39	56	51	36	21	31	28	37	36	173	180	99			
Корпоративні	1 088	1 100	1 134	1 130	1 359	1 362	1 376	1 382	1 386	1 409	1 408	1 432	1 436	1 504	1 504	25	23	48	21	24	21	14			
Торгові кредити та аванси	8 148	9 064	8 689	8 899	9 433	9 932	9 471	8 833	9 268	9 198	8 540	8 546	8 145	8 288	8 190	8 794	8 770	9 808	9 913	10 126	13 034	15 737			
Інші сектори	1 213	1 228	1 258	1 176	1 405	1 407	1 420	1 414	1 419	1 441	1 447	1 488	1 487	1 548	1 585	1 616	1 617	1 618	1 618	1 618	1 618	1 618			
Корпоративні	125	128	124	46	46	45	44	32	33	32	39	56	51	36	21	31	28	37	36	173	180	99			
Торгові кредити та аванси	8 148	9 064	8 689	8 899	9 433	9 932	9 471	8 833	9 268	9 198	8 540	8 546	8 145	8 288	8 190	8 794	8 770	9 808	9 913	10 126	13 034	15 737			
Інші сектори	1 213	1 228	1 258	1 176	1 405	1 407	1 420	1 414	1 419	1 441	1 447	1 488	1 487	1 548	1 585	1 616	1 617	1 618	1 618	1 618	1 618	1 618			
Корпоративні	125	128	124	46	46	45	44	32	33	32	39	56	51	36	21	31	28	37	36	173	180	99			
Торгові кредити та аванси	8 148	9 064	8 689	8 899	9 433	9 932	9 471	8 833	9 268	9 198	8 540	8 546	8 145	8 288	8 190	8 794	8 770	9 808	9 913	10 126	13 034	15 737			
Інші сектори	1 213	1 228	1 258	1 176	1 405	1 407	1 420	1 414	1 419	1 441	1 447	1 488	1 487	1 548	1 585	1 616	1 617	1 618	1 618	1 618	1 618	1 618			
Корпоративні	125	128	124	46	46	45	44	32	33	32	39	56	51	36	21	31	28	37	36	173	180	99			
Торгові кредити та аванси	8 148	9 064	8 689	8 899	9 433	9 932	9 471	8 833	9 268	9 198	8 540	8 546	8 145	8 288	8 190	8 794	8 770	9 808	9 913	10 126	13 034	15 737			
Інші сектори	1 213	1 228	1 258	1 176	1 405	1 407	1 420	1 414	1 419	1 441	1 447	1 488	1 487	1 548	1 585	1 616	1 617	1 618	1 618	1 618	1 618	1 618			
Корпоративні	125	128	124	46	46	45	44	32	33	32	39	56	51	36	21	31	28	37	36	173	180	99			
Торгові кредити та аванси	8 148	9 064	8 689	8 899	9 433	9 932	9 471	8 833	9 268	9 198	8 540	8 546	8 145	8 288	8 190	8 794	8 770	9 808	9 913	10 126	13 034	15 737			
Інші сектори	1 213	1 228	1 258	1 176	1 405	1 407	1 420	1 414	1 419	1 441	1 447	1 488	1 487	1 548	1 585	1 616	1 617	1 618	1 618	1 618	1 618	1 618			
Корпоративні	125	128	124	46	46	45	44	32	33	32	39	56	51	36	21	31	28	37	36	173	180	99			
Торгові кредити та аванси	8 148	9 064	8 689	8 899	9 433	9 932	9 471	8 833	9 268	9 198	8 540	8 546	8 145	8 288	8 190	8 794	8 770	9 808	9 913	10 126	13 034	15 737			
Інші сектори	1 213	1 228	1 258	1 176	1 405	1 407	1 420	1 414	1 419	1 441	1 447	1 488	1 487	1 548	1 585	1 616	1 617	1 618	1 618	1 618	1 618	1 618			
Корпоративні	125	128	124	46	46	45	44	32	33	32	39	56	51	36	21	31	28	37	36	173	180	99			
Торгові кредити та аванси	8 148	9 064	8 689	8 899	9 433	9 932	9 471	8 833	9 268	9 198	8 540	8 546	8 145	8 288	8 190	8 794	8 770	9 808	9 913	10 126	13 034	15 737			
Інші сектори	1 213	1 228	1 258	1 17																					

Додаток Д

Таблиця Д.1

Вхідні дані для канонічного аналізу

Динаміка товарної структури експорту	Динаміка товарної структури експорту машинобудування	Динаміка товарної структури експорту хімічної пром	Міжнародна інвестиційна позиція (активи)	Міжнародна інвестиційна позиція (пасиви)	Ринок праці	Машинобудування (обсяг реалізованої продукції)	Хімічна	
Y1	Y2	Y3	X1	X2	X3	X4	X5	
9604	600	389	120555	154723	17672,7	31231,9	13341	1 кв 2017
9393	711	490	123995	157401	17830,6	64689,4	25889	2 кв 2017
9713	673	546	124866	159765	17900,4	101020	41757	3 кв 2017
10991	878	627	124629	156905	17854,4	59198,5	65768	4 кв 2017
10428	684	515	125418	157983	17747,7	38334,6	17377	1 кв 2018
10781	772	642	125524	156152	17883,6	82414,9	34699	2 кв 2018
10328	702	602	124769	154063	17957,8	127741,5	52813	3 кв 2018
11804	844	622	128788	155226	17939,5	182103,1	68542	4 кв 2018
11268	766	419	129681	155044	17907,6	42688,1	16985	1 кв 2019
11199	827	555	131816	158247	18014	88224,8	36689	2 кв 2019
11637	877	576	133902	163528	18089,4	136867,8	55003	3 кв 2019
11987	956	621	140853	168580	18066	188082,3	72160	4 кв 2019
11258	825	471	141442	163234	18038,9	36484,2	16363	1 кв 2020
9845	749	551	145903	168457	17686,3	74237	32569	2 кв 2020
10998	889	629	145669	166596	17644,1	119420,3	51355	3 кв 2020
13042	927	657	149762	171665	17589,5	173078	70474	4 кв 2020
12482	845	527	149056	171443	17228,8	41614,3	22464	1 кв 2021
14960	941	772	153759	176497	17301,6	91240,4	47645	2 кв 2021
17138	938	908	156146	178955	17394,6	142551	74118	3 кв 2021
18533	1093	967	159099	183710	17321,6	204852,2	105149	4 кв 2021

Канонічний аналіз

Canonical Correlations

Variables in set 1:

X1
X2
X3
X4
X5

Variables in set 2:

Y1
Y2
Y3

Number of complete cases: 20

Canonical Correlations

	<i>Canonical</i>	<i>Wilks</i>			
<i>Number</i>	<i>Eigenvalue</i>	<i>Correlation</i>	<i>Lambda</i>	<i>Chi-Square</i>	<i>D.F.</i>
1	0,926931	0,962773	0,0304609	50,624	15
2	0,417161	0,64588	0,416878	12,6869	8
3	0,284746	0,533616	0,715254	4,8592	3

Coefficients for Canonical Variables of the First Set

X1	0,523528	-2,04342	1,24086
X2	0,0196274	1,39518	-0,129571
X3	0,0816239	-1,19579	0,130384
X4	-0,334634	0,593168	-0,0876891
X5	0,949374	-0,58585	-0,851267

Coefficients for Canonical Variables of the Second Set

Y1	-0,0776477	1,33509	1,96106
Y2	0,6032	-1,69492	0,174375
Y3	0,52923	0,464656	-2,03983

The StatAdvisor

This procedure finds the linear combinations of two sets of variables which have the highest correlation between them. In this case, 3 sets of linear combinations have been formed. The first set of linear combinations is

$$0,523528 * X1 + 0,0196274 * X2 + 0,0816239 * X3 - 0,334634 * X4 + 0,949374 * X5$$

and

$$-0,0776477 * Y1 + 0,6032 * Y2 + 0,52923 * Y3$$

where the variables have first been standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations. The table shows the estimated correlation between each set of canonical variables. Since one of the P-values is less than 0,05, that set has a statistically significant correlation at the 95,0% confidence level.

Продовження додатку Д

This plot shows the values of a selected set of canonical variables. There is one point on this plot for each row of the data file.

Table of Canonical Variables

<i>Row</i>	<i>Set-Variable</i> <i>1-1</i>	<i>Set-Variable</i> <i>2-1</i>	<i>Set-Variable</i> <i>1-2</i>	<i>Set-Variable</i> <i>2-2</i>	<i>Set-Variable</i> <i>1-3</i>	<i>Set-Variable</i> <i>2-3</i>
1	-1,56117	-1,85821	1,61564	1,25612	-0,285884	0,894853
2	-1,0823	-0,917802	0,823784	-0,112388	-0,389933	-0,546133
3	-0,628843	-0,91427	0,75043	0,785134	-0,907308	-1,13765
4	0,515396	0,38071	-0,468096	-1,1659	-1,67271	-0,954121
5	-1,21446	-0,995571	0,971729	0,921833	0,0378717	-0,103977
6	-0,773089	-0,0939352	0,121453	0,274771	-0,525026	-1,49174
7	-0,364447	-0,581019	-0,357396	0,891954	-1,22929	-1,39274
8	0,0777732	0,164184	-0,545136	-0,251189	-1,48215	-0,27598
9	-1,03418	-0,960723	-0,846138	-0,0926509	0,589979	2,05677
10	-0,422728	-0,149132	-1,15202	-0,558742	0,0575739	0,160811
11	0,109668	0,167254	-0,920491	-0,961105	-0,482036	0,289979
12	0,755989	0,721597	-1,02662	-1,74681	-0,545752	0,0499794
13	-0,468001	-0,470337	-2,13568	-0,769303	1,73862	1,39729
14	0,0182442	-0,515374	-0,456073	-0,207095	1,31776	-0,990704
15	0,440459	0,44353	-0,481901	-1,31204	0,582448	-0,960742
16	1,01774	0,673554	0,00283444	-0,637586	0,146978	0,34931
17	-0,17359	-0,202129	1,42892	-0,199439	1,76529	1,62115
18	0,725361	1,10636	1,05483	0,590085	1,25052	0,288132
19	1,56686	1,52208	0,552395	2,27046	0,505245	0,11424
20	2,49531	2,47924	1,06752	1,02389	-0,472197	0,631263

The StatAdvisor

This table shows the values of each canonical variable when evaluated for each row of the data file. You can plot these values by selecting Canonical Variables Plot from the list of Graphical Options.

Додаток Ж

Таблиця Ж.1

Відмінність між мультинаціональною та глобальною стратегіями [272].

	Мультинаціональна стратегія	Глобальна стратегія
Бізнес-стратегія	Стратегії, що орієнтуються на ситуацію кожної окремої країни; координація стратегій різних країн незначна або взагалі відсутня	Однакова базова стратегія у всьому світі; за необхідності незначна адаптація до місцевих умов
Стратегія в асортименті товарів	Відповідає культурі, потребам та очікуванням місцевих покупців	Стандартна продукція, що продається у всьому світі; при необхідності помірною адаптація до місцевих умов
Виробнича стратегія	Підприємства розсереджені багатьом країнам; кожне виробляє продукцію, відповідну місцевій специфіці	Розміщення підприємств за принципом максимальної конкурентної переваги (у країнах із низькими витратами виробництва, ближче до основних ринків та постачальників для економії коштів на транспортування, або кілька підприємств глобального масштабу для досягнення економії на масштабі виробництва та ефекту навчання)
Джерело поставок сировини і комплектуючих	Переважними є місцеві постачальники (виробництва, що задовольняють потреби місцевих покупців; уряд країни може вимагати використовувати місцеві джерела сировини)	Економічно вигідні постачальники у будь-якій країні світу
Продаж і розповсюдження	Відповідає звичаям та культурі кожної окремої країни	Високий рівень координації у світовому масштабі; за необхідності незначна адаптація до ситуації кожної країни
Стратегічні зв'язки між країнами	Передача ідей, технологій та досвіду застосовуваних у різних технологій країнах, якщо це доцільно	Використання загальних технологій, знань та досвіду на ринках всіх країн для реалізації єдиної стандартної стратегії); стратегічні ініціативи та конкурентні можливості, що забезпечили успіх в одній країні, впроваджуються на ринках інших країн
Організаційна структура підприємства	Створення в усіх країнах дочірніх підприємств, що функціонують більш менш самостійно, з урахуванням ринкових умов	Важливі стратегічні рішення координуються центральною штаб-квартирою; для уніфікації операцій у різних країнах використовується єдина організаційна структура

Найбільш значущі фактори визначення сталого розвитку

Автор	Реакція на зовнішній вплив	Інноваційна діяльність	Показники ефективності підприємства	Грамотний менеджмент	Фінансова стійкість	Виробничий потенціал
Коряков А.	+	-	-	-	-	-
Волкова А.	-	-	-	+	-	-
Шеремет А.	-	-	-	-	+	-
Шепель Р.	-	+	-	-	-	-
Міхальов О.	+	-	-	-	-	-
Савицька Г.	-	-	-	-	+	-
Кучерова Е.	-	-	+	-	-	-
Федотова М.	+	-	-	-	-	-
Сидорин А.	-	-	+	-	-	-
Аристархова М.	-	+	-	-	-	-
Мерзликіна Г.	+	-	-	-	-	-
Литвиненко І.	-	-	-	-	-	+
Севастьянова А.	-	-	-	-	+	-
Каспиров А.	-	-	+	-	-	-

Продовження додатку Ж
Таблиця Ж.3

Напрямки стратегії Єдиного цифрового ринку ЄС [119]

Назва стратегії	Напрями стратегії
Поліпшення доступу до цифрових товарів і послуг для клієнтів і підприємців по всій Європі	1. Нові правила Інтернет-торгівлі. Єврокомісія ставить перед собою мету навести порядок в міжнародній Інтернет-торгівлі
	2. Захист прав споживачів. Забезпечення ефективного та послідовного дотримання прав споживачів шляхом перегляду «Положення про співробітництво в галузі захисту прав споживачів»
	3. Швидка і доступна доставка товарів. Висока вартість доставки часто є причиною, по якій покупець відмовляється від покупки. В ЄС в цій галузі панує повний бардак
	4. Заборона гео-прив'язки. У комісії вважають, що товар або послуга повинні коштувати однаково для всіх без винятку споживачів, жителями якої країни або континенту вони не були б.
	5. Боротьба з монополіями в сфері електронної торгівлі. ЄК веде антимонопольне розслідування, присвячене проблемам конкуренції, що зачіпають європейські ринки електронної торгівлі
	6. Сучасний закон про авторське право. ЄК вважає, що авторські права на цифровий контент занадто сильно ускладнюють життя пересічним споживачам. Комісія домагається того, щоб будь-яка покупка, зроблена в одній країні ЄС, була абсолютно законною і в іншій
	7. Ширококутний доступ в Інтернет. Перегляд «Директиви про супутниковий і кабельний зв'язок» для розширення сфер охоплення онлайн-мовників в Європі шляхом реалізації транскордонного доступу до їхніх послуг
	8. Спрощення сплати ПДВ в цифровому середовищі.
Створення сприятливих умов та законодавчої бази для розквіту цифрових мереж і інноваційних послуг	9. Нові правила для телекомунікаційних підприємств. Амбіційний план ЄК полягає у створенні дійсно єдиного цифрового ринку, нові ініціативи в області виділення частот, інвестиції в оновлення інфраструктури
	10. Оновлення засобів масової інформації. Засоби масової інформації повинні бути приведені у відповідність стандартам 21 століття та адаптовані до нових бізнес-моделей розповсюдження контенту
	11. Сумлінна праця онлайн-платформ, а саме непрозорість результатів пошуку пошукових систем, цінова політика у продавців цифрового контенту, відносини між платформами і постачальниками і просування власних послуг на шкоду конкурентам, боротьба з нелегальним контентом
	12. Захист персональних даних - ЄК перегляне «Директиву про електронну конфіденційність», ґрунтуючись на нових правилах захисту даних в ЄС, з метою підвищення безпеки при наданні цифрових послуг
Максимізація потенціалу зростання цифрової економіки	14. Європейська ініціатива по вільному потоку даних. Великі дані, «хмари» і «Інтернет речей». Це, мабуть, три найголовніших тренда цифрової індустрії в останні роки. На жаль, величезні масиви даних, наприклад, дані кліматичних сенсорів, фотографії з супутників і багато інших, не застосовуються. У своїй стратегії ЄК пропонує зробити ці дані доступними для всіх.
	15. Розробка єдиних стандартів і правил взаємодії в областях: електронна охорона здоров'я, транспортне планування, енергетика, тому що вони мають ключове значення для єдиного цифрового ринку.
	16. Цифрове суспільство. ЄК буде підтримувати інклюзивне цифрове суспільство, в якому громадяни будуть розвивати навички користування Інтернетом, щоб підвищити свої шанси на отримання роботи. Також до даного напрямку відноситься новий план дій у сфері електронного уряду, що дозволить об'єднати державні онлайн-сервіси по всій Європі, забезпечити взаємодію різних національних систем.

Додаток З

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ***Монографії***

1. Чепелюк М. І. Інструментарій стратегічного управління в контексті сучасних концепцій та трендів світового економічного розвитку : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 396 с. (23 д.а.).

Статті у наукових виданнях, які включено до міжнародних наукометричних баз Scopus та Web of Science

2. Chepeliuk M., Bulkina I., Savenko K. Risk-oriented approach to providing economic security to consumers of housing and utility services: analysis of international experience and modern implementation practice. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. № 2(25). С. 74-81. (1,78 д.а. / 0,58 д.а. Особистий внесок автора: проведено аналіз міжнародного досвіду використання ризик-орієнтованого підходу при формуванні стратегічного інструментарію корпоративного розвитку).

3. Chepeliuk M., Birbirenko S., Yevtukhova S., Kravchenko T., Melnyk L. Conceptual fundamentals of organizational and economic mechanism formation of economic sustainability management of a telecommunication enterprise. *International Journal of Organizational Leadership*. 2021. Volume 10, Issue 3. P. 266-277. (0,62 д.а. / 0,13 д.а. Особистий внесок автора: розроблено концептуальні положення формування організаційно-економічного механізму для управління економічною стабільністю розвитку підприємств на міжнародних ринках).

4. Chepeliuk M., Malyarets L., Otenko I., Otenko V. Assessment the development of the commodity structure a country's exports and imports (case study of Ukraine). *Montenegrin Journal of Economics; Podgorica*. 2021. Vol. 17, Iss. 4. P. 7-16. (0,418 д.а. / 0,1 д.а. Особистий внесок автора: розроблено методичне забезпечення моніторингу та прогнозування розвитку міжнародної торгівлі), є публікацією у виданні, віднесеному до другого квартилю (Q2) відповідно до класифікації SCImago

Journal (<https://www.scimagojr.com/journalsearch.php?q=21100854712&tip=sid&clean=0>), та прирівнюється до трьох публікацій.

5. Chepeliuk M., Bulkina I., Kripyki A. The Role of Global Digitalization in the Strategic Development of the Enterprise. *Economic Studies*. 2022. Volume 31(3). P. 81-93. (0,81 д.а. / 0,35 д.а. Особистий внесок автора: розроблено методичне забезпечення аналізу тенденцій змін на світовому ринку праці під час пандемії).

6. Chepeliuk M., Parkhomenko N., Otenko I., Otenko V. Development of export potential of Ukraine's agricultural sector. *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*. 2022. Vol. 22, Issue 1. P. 485-492. (0,75 д.а. / 0,15 д.а. Особистий внесок автора розроблено методичний підхід до оцінювання експортного потенціалу вітчизняних підприємств аграрного сектору).

**Статті у наукових періодичних виданнях, включених до переліку
наукових фахових видань України**

7. Чепелюк М. І. Індекс глобальної конкурентоспроможності як показник опірності країн світу в умовах глобальної кризи. *Бізнес Інформ*. 2020. № 8. С. 6-12. (Ulrichsweb Global Serials, Index Copernicus та ін.). (0,49 д.а.).

8. Чепелюк М.І. Культурні фактори розвитку бізнесу в рамках глобалізації світової економіки. *Бізнес Інформ*. 2020. №7. С. 23-27. (Ulrichsweb Global Serials, Index Copernicus та ін.). (0,46 д.а.).

9. Чепелюк М.І. Роль освітніх центрів та їх інтеграція в міжнародний освітній простір. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 26 (Ч. 2). С. 111-114. (НБУ ім. В.В. Вернадського; Index Copernicus; Google Scholar, Crossref, OUCI) (0,39 д.а.).

10. Чепелюк М. І. COVID-19 як глобальна криза в умовах нової соціоекономічної реальності. *Бізнес Інформ*. 2020. №10. С. 29-35. (Ulrichsweb Global Serials, Index Copernicus та ін.). (0,44 д.а.).

11. Chepeliuk M., Harkusha V. Corporate social responsibility as a strategic aspect of achieving financial stability of a business. *Development Management*. 2020.

Vol. 18, Issue 4. P. 19-29. (Соционет, RePec) (0,56 д.а. / 0,3 д.а. Особистий внесок автора: розробка теоретико-методичного підходу до оцінювання корпоративної готовності для реалізації стратегії розвитку підприємства).

12. Чепелюк М. І., Помазан М. Є. Стратегія сталого розвитку світового лідера вантажоперевезень у реаліях сучасного бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2020. №11. С. 392-397. (Ulrichsweb Global Serials, Index Copernicus та ін.). (0,25 д.а. / 0,15 д.а. Особистий внесок автора: визначено особливості реалізації стратегії сталого розвитку для підприємства-лідера на світовому ринку вантажоперевезень).

13. Чепелюк М. І., Кушій С. С. Стратегії взаємодії компанії зі стейкхолдерами в забезпеченні сталого розвитку: глобальний аспект. *Бізнес Інформ*. 2020. №12. С. 460-465. (Ulrichsweb Global Serials, Index Copernicus та ін.). (0,34 д.а. / 0,22 д.а. Особистий внесок автора: розроблено аналітичне забезпечення до оцінювання ризику конфлікту інтересів між ключовими учасниками прийняття стратегічних рішень на корпоративному рівні для великої світової компанії).

14. Чепелюк М. І. Новий погляд на стратегію управління знаннями в період кризи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Видавничий дім «Гельветика»*, 2021. №37. С. 94-99. НБУ ім. В.В. Вернадського; Index Copernicus; Google Scholar, Crossref, OUCI) (0,62 д.а.).

15. Chepeliuk M. Digital Transformation of Business Structures in Ukraine: The Barriers and Drivers. *Бізнес Інформ*. 2021. №8. С. 48-53. (Ulrichsweb Global Serials, Index Copernicus та ін.). (0,32 д.а.).

16. Чепелюк М. І., Куценко К.І. Комплексний підхід до стратегій цифрової трансформації промислових підприємств. *Причорноморські економічні студії*. Видавничий дім «Гельветика», 2021. № 66. С. 76-82. (Index Copernicus). (0,28 д.а. / 0,18 д.а. Особистий внесок автора: розроблено методичний підхід до формування стратегії цифрової трансформації).

17. Чепелюк М. І. Концептуальні засади формування системи стратегій підприємства. *Бізнес Інформ*. 2022. №6. С. 117-121. (Ulrichsweb Global Serials, Index Copernicus та ін.). (0,36 д.а.).

18. Чепелюк М. І. Методологічний підхід до формування системи стратегій підприємства. *Бізнес Інформ*. 2022. №7. С. 228-233. (Ulrichsweb Global Serials, Index Copernicus та ін.). (0,35 д.а.).

19. Чепелюк М. І. Методологічний базис формування системи стратегій підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. №3. С. (Index Copernicus, WorldCat, Google Scholar, Windows Live Academic, ResearchBible, Open Academic Journals Index, CiteFactor, InfoBase та ін.). (0, д.а.).

Статті у наукових періодичних виданнях інших держав

20. Chepeliuk M., Haniie A., Shkreben R., Harnam M. Current state of business space and industrial enterprise development. *European Journal of Economics and Management (Czech Republic)*, 2021. Volume 7, Issue 1. P. 98-104. (0,55 д.а. / 0,15 д.а. Особистий внесок автора: обґрунтовано теоретичні положення вибору стратегічних пріоритетів розвитку вітчизняних промислових підприємств).

21. Chepeliuk M., Kutsenko K. The development of high-tech business in Ukraine. *Economics & Education*, 2021. №6(1). P. 60-64. (Ulrichsweb Global Serials, Crossref, Index Copernicus, ResearchBib, Google Scholar, InfoBase Index та ін.). (0,42 д.а. / 0,3 д.а. Особистий внесок автора: визначено основні напрямки та оцінено чинники розвитку високотехнологічного бізнесу в Україні).

Матеріали і тези наукових конференцій

22. Chepeliuk M., Otenko I., Bulkina I. The role of compliance in corporate culture formation of industrial enterprises in the process of organizational changes. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 26-28 травня 2016 р.)*. Харків: ХНЕУ імені Семена Кузнеця, 2016. С. 167-170. (0,16 д.а./ 0,05 д.а. Особистий внесок автора: визначено нормативно-правові обмеження прийняття стратегічних

рішень в процесі організаційних змін на прикладі машинобудівних підприємств).

23. Чепелюк М.І. Вплив викривлення інформації на рівень економічної безпеки організації. *Сучасні проблеми моделювання соціально-економічних систем* [Електронний ресурс]: IX міжнародна науково-практична інтернет-конференція (Харків, 7-8 квітня 2017 р.). Харків. 2017. (0,1 д.а.).

24. Chepeliuk M. Organizational conflict in economic safety of the multicultural organization. *Сучасні проблеми моделювання соціально-економічних систем* [Електронний ресурс]: X міжнародна науково-практична інтернет-конференція (Харків, 5-6 квітня 2018 р.). Харків. 2018. (0,1 д.а.).

25. Чепелюк М.І. Місце України у глобальних міжнародних індексах розвитку. *The formation of a modern competitive environment: integration and globalization*: матеріали International scientific conference (Greenwich, 25 May 2018). Greenwich, UK – Baltija Publishing, 2018. Part 1. P. 40-42. (0,1 д.а.).

26. Чепелюк М.І., Булкіна І.А. Методичний підхід до оцінки загроз фінансово-економічної безпеки енергогенеруючих підприємств. *Сучасні проблеми моделювання соціально-економічних систем* [Електронний ресурс]: XI міжнародна науково-практична інтернет-конференція (Харків, 11-12 квітня 2019 р.). Харків. 2019. (0,12 д.а. / 0,06 д.а. Особистий внесок автора: виявлено та проаналізовано чинники загроз фінансово-економічній безпеці енергогенеруючих підприємств).

27. Чепелюк М.І., Булкіна І.А. Європейські орієнтири розвитку в бізнес-культурі. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. (Харків, 30-31 травня 2019 р.). Харків: ДІСА ПЛЮС, 2019. (0,22 д.а./ 0,11 д.а. Особистий внесок автора: визначено європейські принципи формування та розвитку бізнес-культури в системі стратегічного управління розвитком вітчизняних підприємств).

28. Чепелюк М.І., Отенко І.П., Малярець Л.М. Технології оцінювання конкурентоспроможного потенціалу підприємств. *Проблеми формування та реалізації конкурентної політики* : матеріали VI міжнародної науково-

практичної конференції (Львів, 19-20 вересня 2019 р.). Львів: ТзОВ «Галицька видавнича спілка, 2019. С. 92-94. (0,21 д.а./ 0,07 д.а. Особистий внесок автора: розроблено систему показників для оцінювання конкурентного потенціалу підприємства на основі показників різних функціональних сфер діяльності підприємства).

29. Чепелюк М. І., Булкіна І.А. Глобальна криза як наслідок пандемії COVID-19. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 27 лист. 2020 р.). Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. С. 250-251. (0,23 д.а. / 0,13 д.а. Особистий внесок автора: виявлено негативні соціально-економічні наслідки пандемії COVID-19, проаналізовано тенденції прийняття управлінських рішень в умовах обмежених ресурсів, узагальнено стратегії, які здійснюються державами для проведення ефективної політики боротьби з коронокризою).

30. Чепелюк М.І. Securing global supply chains. *Сучасні проблеми моделювання соціально-економічних систем* [Електронний ресурс]: XIII міжнародна науково-практична інтернет-конференція (Харків, 8-9 квітня 2021 р.) Харків. 2021. (0,16 д.а.).

31. Чепелюк М.І. Механізми трансформації соціальної сфери. *Science, theory and practice: XXIX Міжнародна науково-практична конференція* (Токіо, 8-11 червня 2021р.). Токіо, Японія. 2021. Р. 144-145. (0,1 д.а.).

32. Чепелюк М.І. Розвиток високотехнологічного бізнесу в Україні. *Interaction of society and science: problems and prospects: XXX Міжнародна науково-практична конференція* (Лондон, 15-18 червня 2021 р.). Лондон. 2021. Р. 73-75. (0,14 д.а.).

33. Чепелюк М.І. Стратегія глобального ланцюга поставок в стратегії підприємств. *Results of modern scientific research and development: VII Міжнародна науково-практична конференція* (Мадрид, 19-21 вересня 2021 р.). Мадрид, Іспанія. 2021. С. 316-320. (0,1 д.а.).

№17/08 від 17.08.2022р.

ДОВІДКА
про використання результатів та окремих пропозицій
Чепелюк Маргарити Ігорівни,
представлених у дисертації на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук на тему:
«Методологічний базис формування системи стратегій підприємства:
міжнародний аспект»

Обґрунтовані у дисертаційній роботі розробки та пропозиції щодо методологічного базису формування системи стратегій підприємства виконані на підставі аналізу комплексного оцінювання інноваційних процесів та структурних перетворень, тенденцій цифрової трансформації та смартизації бізнесу, їх впливу на стан розвитку вітчизняного підприємства, враховують інституціональні та конкурентні умови, а отже представляють практичний інтерес для ТОВ «Спецвузавтоматика».

Практичні та методичні рекомендації, що представлені у дисертаційній роботі використовуються у практичній діяльності підприємства ТОВ «Спецвузавтоматика». Зокрема, було детально проаналізовано та впроваджено у діяльність підприємства методика моделювання та оцінювання причинно-наслідкових взаємозв'язків між параметрами ринкових змін та поведінкою підприємства на міжнародних ринках. На засадах методологічного підходу до формування системи стратегій та методичного забезпечення оцінювання готовності підприємства до реалізації стратегій в міжнародному середовищі, було розроблено стратегічні заходи з розвитку стратегічного партнерства та організаційних знань підприємства.

Розроблене автором інформаційно-аналітичне та організаційне забезпечення було впроваджено в роботу ТОВ «Спецвузавтоматика» з 2020 року. Це дозволило підвищити рівень організаційних знань, зміцнити корпоративну культуру, що є особливо актуальним в умовах виходу на нові міжнародні ринки збуту та наближення до світових стандартів якості управління та ведення бізнесу в цілому.

Довідка видана без фінансових зобов'язань підприємства перед автором.

Директор з комерційних питань,
ТОВ «СПЕЦВУЗАВТОМАТИКА»



Гайдук О.О

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«БУДІВЕЛЬНИК»**

61144, Україна, м. Харків, вул. Героїв Праці 17, к. 343 тел/факс: 057 7000 857
Код ЄДРПОУ 31061880, п/р 273510050000026007036114100 в АТ «УкрСиббанк» МФО 351005

Вих. № 12/08-1

від «12» 08 2022р.

ДОВІДКА

*про використання результатів дисертаційної роботи на
здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук на тему: «Методологічний базис формування системи
стратегій підприємства: міжнародний аспект»
Чепелюк Маргарити Ігорівни,*

Керівництвом ТОВ "БУДІВЕЛЬНИК" було розглянуто принципові висновки та результати наукового дослідження Чепелюк М.І., які були використанні при формуванні стратегічних заходів розвитку підприємства. Зокрема, це стосується наступних положень:

визначення перспектив розвитку бізнесу шляхом вивчення умов та тенденцій змін на світовому та національному ринках будівельної галузі та розробки стратегічних заходів, що створюють передумови розвитку ТОВ "БУДІВЕЛЬНИК" на національному ринку;

застосування системного підходу до оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ "БУДІВЕЛЬНИК" для досягнення стратегічних цілей та забезпечення стабільного розвитку;

застосування науково-практичного підходу до формування стратегічного інструментарію прийняття управлінських рішень ТОВ "БУДІВЕЛЬНИК", що базується на виборі моделі економічної поведінки, дає змогу врахувати тенденції розвитку міжнародного співробітництва та підвищити рівень культури стратегічного мислення.

Зазначені результати дисертаційного дослідження Чепелюк М.І. мали особливе практичне значення оскільки були використані для розробки інструментарію управління розвитком та організаційного забезпечення прийняття та реалізації стратегічних рішень з урахуванням змін у будівельній галузі.

Довідка видана без фінансових зобов'язань підприємства перед автором.

Директор
ТОВ "БУДІВЕЛЬНИК"



Гребенчук С.С.



№ 15/08-1 від 15 серпня 2022 р.

ДОВІДКА

*про використання результатів та окремих пропозицій
 Чепелюк Маргарити Ігорівни,
 представлених у дисертації на здобуття наукового ступеня
 доктора економічних наук на тему:
 «Методологічний базис формування системи стратегій підприємства:
 міжнародний аспект»*

Даною довідкою ТОВ «Петрометал Україна» підтверджує, що запропоновані в дисертаційній роботі Чепелюк Маргарити Ігорівни пропозиції до формування системи стратегічного управління розвитком підприємства мають практичну значущість і становлять реальну прикладну цінність. На підставі проведеного аналізу європейського ринку виробників обладнання для АЗС сформовано обґрунтовані висновки та рекомендації щодо покращення методичного забезпечення прийняття відповідних стратегічних рішень.

Практичну та методичну значущість підтверджує факт використання з 2021 р. у ТОВ «Петрометал Україна» розробленого у дисертаційній роботі методичного підходу до оцінювання впливу чинників глобального середовища на стратегічні параметри розвитку системи стратегій. Використання розробленого підходу дозволило ТОВ «Петрометал Україна» провести поглиблений аналіз європейського ринку виробників обладнання для АЗС, розробити інформаційно-аналітичну базу для прийняття рішень щодо вибору партнерів та залучення нових клієнтів для збуту продукції.

Довідка видана без фінансових зобов'язань підприємства перед автором.

 Генеральний директор
 ТОВ «Петрометал Україна»


О.С. Кльонов

ТОВ «ПЕТРОМЕТАЛ УКРАЇНА»

 61052, м. Харків, вул. Полтавський шлях, 31, кім. 10
 ОКПО 33290985 ІНН 332909820353
 Tel/Fax: (057) 751 85 42

ТОВ «Зміїв-Транс»

Код ЄДРПОУ 39989905

61003, Харківська обл., м. Харків, пров. Подільський, будинок 5
 р/р UA633808050000000026006495769 в АТ «Райффайзен Банк «Аваль», МФО 380805
 тел. (050) 6307270

№ 25/Б від 25.08.2022р

ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій
 Чепелюк М. І., представлених у дисертації на здобуття наукового
 ступеня доктора економічних наук на тему:
 «Методологічний базис формування системи стратегій підприємства:
 міжнародний аспект»

Представлені у дисертаційній роботі практичні рекомендації щодо використання світового досвіду з розробки та реалізації стратегій розвитку були використані в процесі аналізу та узагальнення досвіду господарювання ТОВ «Зміїв-Транс». Автором було докладно вивчено підходи до стратегічного управління, параметри та індикатори стратегій розвитку, зроблено обґрунтовані висновки щодо використання інструментів для забезпечення соціального іміджу підприємства, дотримання принципів корпоративної соціальної та екологічної відповідальності в діяльності підприємства.

Практичні та методичні рекомендації, викладені в дисертаційній роботі були вивчені ТОВ «Зміїв-Транс» та використовуються у діяльності підприємства. За участю автора було розроблено та впроваджено інформаційно-аналітичне забезпечення узгодженості стратегічних цілей, систему показників за критеріями – «лідерство на ринку», «гармонійність корпоративних відносин», «фінансово-економічна стійкість», «соціальність іміджу та бренду». Це дозволило за результатами оцінки визначених параметрів побудувати комплекс заходів для створення соціального іміджу підприємства.

Довідка видана без фінансових зобов'язань підприємства перед автором.

Директор
 ТОВ «Зміїв-Транс»



Іван ПРИТУЛЕНКО



ВАР

Всеукраїнська
Аграрна
Рада

✉ вул. Івана Гонти, 3, м.Умань, 20300
т +38-067-47-21-244 ф +38-04744-46 754
@ info@uacouncil.org w www.uacouncil.org

Вих. № 460
16.08.2022

Довідка
про використання результатів та окремих пропозицій
доцента, к.е.н. Чепелюк Маргарити Ігорівни,
поданих у дисертаційній роботі на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук, на тему:
«Методологічний базис формування системи стратегій підприємства:
міжнародний аспект»

Результати наукового дослідження Чепелюк М.І. є актуальними та прийнятими для впровадження у діяльність Громадської Спілки «Всеукраїнська Аграрна Рада» в процесі розробки програми розвитку Спілки, що сприятиме активізації взаємодії з підприємствами-учасниками громадської спілки. Фахівці ГС «Всеукраїнська Аграрна Рада» вважають, що матеріали дослідження представляють науково-практичний інтерес для формування бази організаційних знань, інформаційно-аналітичної підтримки прийняття стратегічних рішень та корпоративної безпеки.

Запропоновані у дисертаційній роботі пропозиції щодо організаційного забезпечення розробки стратегій розвитку підприємств аграрного сектору в контексті їх реалізації в міжнародному середовищі, дозволяють обґрунтувати стратегічні орієнтири розвитку, розширити інформаційне забезпечення прийняття стратегічних рішень, позиціонування на міжнародних ринках.

Пропозиції були впроваджені фахівцями Громадської Спілки «Всеукраїнська Аграрна Рада» та отримали позитивну оцінку, що дозволяє рекомендувати їх до використання у практичній діяльності інших громадських організацій.

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед автором.

Голова Спілки



Андрій ДИКУН



Товариство з обмеженою відповідальністю
« АПК Україна »

Харківська область Чугуївський район

63401 селище Вирішальний вул.Центральна,2 E-mail ukraine1997@meta.ua

Вих. № 49
Від « 15 » серпня 2022р.

тел..(247) 67-2- 59

Довідка

про використання результатів та окремих пропозицій
Чепелюк Маргарити Ігорівни, поданих в дисертації на
здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
на тему:
«Методологічний базис формування системи стратегій
підприємства: міжнародний аспект»

Представлені в дисертаційній роботі розробки по проблемам формування системи стратегічного управління підприємством були використані на підставі проведеного аналізу та узагальнення досвіду господарювання підприємств аграрного сектору, в тому числі ТОВ «АПК Україна».

Практичні та методичні рекомендації, викладені в дисертаційній роботі, використовуються у роботі підприємства з 2021 року. Практичне значення для діяльності ТОВ «АПК Україна» мають результати проведеного в дисертаційній роботі дослідження світових тенденцій розвитку аграрного ринку та його впливу на діяльність підприємства. Особливої уваги заслуговують методичні рекомендації з обґрунтування вибору організаційних форм кооперації та співробітництва ведення бізнесу на міжнародних ринках, що дозволило провести комплексний аналіз узгодженості та врахування інтересів при прийнятті стратегічних рішень, визначити готовність до організаційних змін ТОВ «АПК Україна» та передбачити його майбутній розвиток.

Запропоновані в дисертаційній роботі заходи Чепелюк М.І. враховані в прогнозуванні діяльності підприємства з урахуванням впливу організаційних та ринкових змін на майбутній стан підприємства.

Довідка видана без фінансових обов'язків підприємства перед автором.

Директор ТОВ «АПК Україна»



/ Шмаюн Ю.С. /



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

61166, м. Харків, пр. Науки, 9-А, тел. (057) 702-03-04, факс: (057) 702-07-17
E-mail: post@hneu.edu.ua, http://www.hneu.edu.ua

№ 22/86-01-80 від 22.08.22

На № _____ від _____

Довідка

про впровадження у навчальний процес результатів наукового дослідження
Чепелюк Маргарити Ігорівни, поданих у дисертації на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук на тему:
«Методологічний базис формування системи стратегій підприємства: міжнародний
аспект»

Основні теоретичні та практичні положення дисертаційної роботи Чепелюк М.І. використані у навчальному процесі кафедри міжнародних економічних відносин Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця для студентів кваліфікаційного рівня «Бакалавр» та «Магістр» за спеціальностями 292 «Міжнародні економічні відносини» освітня програма «Міжнародний бізнес» та 073 «Менеджмент» освітня програма «Управління фінансово-економічною безпекою». Зокрема, при викладанні дисциплін «Міжнародний менеджмент», «Міжнародні стратегії», «Технологічний та інформаційний розвиток міжнародного бізнесу», «Управління безпекою розвитку соціально-економічних систем» використовуються такі результати дослідження:

методичне забезпечення аналізу передумов і чинників формування стратегії підприємства, що складається з оцінювання впливу чинників глобального середовища на параметри системи стратегій, аналізу конкурентного та інституціонального середовища, моделювання та виявлення тенденцій світового розвитку;

організаційне забезпечення формування системи стратегій в контексті їх реалізації в міжнародному середовищі;

практичні рекомендації щодо використання світового досвіду з розробки та реалізації стратегій розвитку;

інформаційно-аналітичне забезпечення до оцінювання рівня узгодженості стратегічних цілей;

технологія оцінювання рівнів управлінських знань і компетентності управлінського персоналу.

Проректор з навчально-методичної
роботи, к.е.н., доц.



Каріна НЕМАШКАЛО

220712

УКРАЇНА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
№02071211

№ _____

_____ 20__ р.

61166, м. Харків, пр. Науки, 9-А
тел./факс: 70-20-717, 70-20-304

Д О В І Д К А № 65/2021
від 10.11.2021 р.

Дана **ЧЕПЕЛЮК МАРГАРИТІ ІГОРІВНІ**,
яка брала участь у розробці госпдоговірної науково-дослідної роботи
Замовник — **ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО «ЗМІЇВСЬКЕ»** по темі
№ 207-46 «Соціальна орієнтація бізнесу в умовах цифровізації» на посаді
молодшого наукового співробітника з 08.07.2021 року по 30.07.2021 року.

Розділ 3. Концептуальні засади цифрової трансформації бізнесу.

Державний реєстраційний номер **0121U112163**

Керівник теми



Ірина ОТЕНКО

Начальник НДС



Ірина ЛИТОВЧЕНКО

Науковий співробітник НДС

Шелкунова Н. Л.

Тел. 287

УКРАЇНА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
№02071211

№ _____
« _____ » _____ 20__ р.
61166, м. Харків, пр. Науки, 9-А
тел./факс: 70-20-717, 70-20-304

Д О В І Д К А № 66/2021
від 10.11.2021 р.

Дана **ЧЕПЕЛЮК МАРГАРИТІ ІГОРІВНІ**,
яка брала участь у розробці госпдоговірної науково-дослідної роботи
Замовник — **ФОП Тутов М.С.** по темі № 210-46 «Підвищення
конкурентоспроможності підприємницької діяльності: міжнародний та
регіональний рівні» на посаді молодшого наукового співробітника з
02.08.2021 року по 13.08.2021 року.

Розділ 2. Концептуальні засади цифрової трансформації бізнесу.

Державний реєстраційний номер **0121U112264**

Керівник теми

Олена ПТАЩЕНКО

Начальник НДС



Ірина ЛИТОВЧЕНКО

Науковий співробітник НДС
Шелкунова Н. Л.
Тел. 287

УКРАЇНА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
№02071211

№ _____

20__ р.

61166, м. Харків, пр. Науки, 9-А
тел./факс: 70-20-717, 70-20-304

ДОВІДКА № 67/2021
від 10.11.2021 р.

Дана **ЧЕПЕЛЮК МАРГАРИТІ ІГОРІВНІ**,
яка брала участь у розробці госпдоговірної науково-дослідної роботи
Замовник — **ФОП Грінберг В.С.** по темі № 232-46 «Методичне
забезпечення розвитку підприємства в умовах діджиталізації» на посаді
молодшого наукового співробітника з 06.09.2021 року по 15.09.2021 року.

Розділ 2. Стратегія діджиталізації знань та компетенцій персоналу.

Державний реєстраційний номер **0121U112847**

Керівник теми

Олена ПТАЩЕНКО

Начальник НДС



Ірина ЛИТОВЧЕНКО

Науковий співробітник НДС
Шелкунова Н. Л.
Тел. 287

УКРАЇНА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
№02071211

№ _____

20__ р.

61166, м. Харків, пр. Науки, 9-А
тел./факс: 70-20-717, 70-20-304

Д О В І Д К А № 64/2021
від 10.11.2021 р.

Дана **ЧЕПЕЛЮК МАРГАРИТІ ІГОРІВНІ**,
яка брала участь у розробці госпдоговірної науково-дослідної роботи
Замовник — **ФОП Дяченко В.М.** по темі № 52-46 «Удосконалення збутової
політики для високотехнологічної продукції» на посаді молодшого наукового
співробітника з 18.02.2021 року по 26.02.2021 року.

Розділ 3. Удосконалення збутової політики для високотехнологічної
продукції за рахунок управління ланцюгами поставок

Державний реєстраційний номер **0121U109255**

Керівник теми



Олена ПТАЩЕНКО

Начальник НДС



Ірина ЛИТОВЧЕНКО

Науковий співробітник НДС
Шелкунова Н. Л.
Тел. 287

УКРАЇНА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
№02071211

№ _____

20__ р.

61166, м. Харків, пр. Науки, 9-А
тел./факс: 70-20-717, 70-20-304

Д О В І Д К А № 15/2022
від 18.07.2022 р.

Дана **ЧЕПЕЛЮК МАРГАРИТІ ІГОРІВНІ**,
яка брала участь у розробці госпдоговірної науково-дослідної роботи
Замовник — **ТОВ «БУДІВЕЛЬНИК»** по темі № 346-46 «Розроблення
комунікаційної політики підприємства в умовах глобалізації» на посаді
молодшого наукового співробітника з 02.12.2021 року по 15.12.2021 року.

Розділ 3. Стратегія стійкого розвитку в контексті глобалізації.

Державний реєстраційний номер **0121U114083**

Начальник НДС



Ірина ЛИТОВЧЕНКО