

3

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

Т. І. Олійник

Д. О. Коноплянко

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Стратегічними кроками в ці важкі часи мають бути реінвестування коштів в інші сфери, перепрофілювання або злиття з сильнішими підприємствами, розробка стратегій зростання підприємства, оборонних стратегій, експорто-орієнтованих і екологізованих стратегій. Важливим досягненням і кроком, який, на жаль, зупинила війна, стала розробка та реалізація галузевих експортних стратегій України – стратегії сектору інформаційних технологій; для галузі машинобудування; для сектору креативних індустрій; для сектору обслуговування та ремонту авіаційної техніки. Тобто відновлення бізнесу сьогодні має вирішальне значення для екологічного, соціального та корпоративного управління.

Актуальні умови реформування економіки вимагають вітчизняним підприємствам адаптуватися до складних реалій. Це зумовлює необхідність активної розробки стратегій підприємств, оскільки без врахування перспектив та майбутніх тенденцій розвитку практично неможливо приймати рішення у складних ринкових умовах.

Використання ефективної системи стратегічного управління є ключовим фактором для забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та ефективного функціонування підприємства на ринку. Високий рівень стратегічного

мислення та управління керівників підприємства є важливим фактором для досягнення цілей діяльності та розвитку.

З міркувань гнучкої адаптації до змін у зовнішньому середовищі та досягнення мети розвитку, в сучасних умовах бізнес є надзвичайно турбулентним. Це вимагає вирішення проблем, пов'язаних зі змінами методів прийняття рішень та визначенням стратегічних пріоритетів розвитку підприємства відповідно до умов його функціонування.

Дослідженню питань стратегічного розвитку підприємств присвячено праці багатьох науковців, серед яких: Katsumoto M., Butko M., Popelo O., Pishenin I., Samiilenko G., Chen G., Mao L. L., Pifer N. D., Zhang J. J., Häckel B., Pfosser S., Stirnweiß D., Voit C., Horiashchenko Yu., Kholiavko N., Djakona A., Dubyna M., Liu G., Cao H., Zhu G., Sokolenko A. та інші [1-15].

Мета дослідження – проаналізувати подальше удосконалення стратегічного плану розвитку діяльності підприємств України за такими напрямками: підвищення конкурентоспроможності продукції (товарів, послуг) підприємств як ключова ціль стратегічного розвитку в умовах сталості; інноваційний розвиток підприємств як складова стратегічної програми розвитку; стратегія розвитку підприємств в умовах цифровізації.

Для досягнення цілей розвитку підприємства, зростання рівня інноваційної активності та підвищення конкурентоспроможності продукції, необхідний механізм стратегічного розвитку. Цей механізм дозволяє досягти максимального рівня ефективності та забезпечує формування конкурентного потенціалу підприємства шляхом комплексного підходу до управління всіма його елементами.

Механізм стратегічного розвитку є найбільш активною частиною системи управління, що дозволяє підприємству формувати та реалізовувати стратегії з урахуванням певної стадії циклу його розвитку. Він включає засоби управління, а також організаційні та економічні методи управління, що дозволяють ефективно використовувати зовнішні та внутрішні умови для реалізації господарської діяльності та організації роботи на підприємстві.

Механізм стратегічного розвитку дозволяє підприємствам створювати та втілювати стратегії, що допомагають зорієнтувати управлінські та виробничі процеси на розвиток, ефективно використовувати зовнішні та внутрішні умови для реалізації господарської діяльності та організації роботи на підприємстві. Це дозволяє створити генеральний план дій, який забезпечує довгостроковий розвиток.

Проблеми керівництва з вітчизняними підприємницькими структурами пов'язані з фінансовою реформою та переходом виробничих відносин на ринкові правила гри. Філософія керівництва пострадянських часів залишила у спадок стійкий менеджерський інфантилізм, оскільки базувалася на засадах ігнорування підприємницької незалежності у прийнятті менеджерських рішень та волюнтаристичного ставлення до процесів прогнозування на перспективу.

Управління підприємствами у сучасних умовах відбувається в умовах надзвичайної складності. Внутрішні та зовнішні фактори впливають на структуру та функціонування підприємств, ставлячи перед ними виклики, які необхідно вирішувати для забезпечення стійкості та подальшого розвитку. Існує безліч стратегій та методів, які можна використовувати для досягнення успіху в цих умовах, однак відомо, що створення та продаж конкурентних переваг є найважливішою метою будь-якої підприємницької структури. Це можна досягти завдяки ефективній стратегії розвитку, яка дозволить підприємству бути на шляху до успіху.

Проте, у вітчизняних підприємницьких структурах використання стратегічного підходу до управління підприємствами залишається обмеженим через декілька причин. По-перше, є обмежена кількість досліджень методологічних проблем у сфері стратегічного керівництва. По-друге, порядок прийняття та продажу стратегічних рішень не систематизовано належним чином. По-третє, немає налагоджених та перевірених методів створення та продажу стратегії. По-четверте, нездатність ув'язати стратегічний рівень керівництва підприємством з операційним, щоб довести стратегію до виконавця. Нарешті, менеджери підприємницьких структур помилково очікують миттєвих результатів. Крім

того, керівництво структури не хоче руйнувати традиційні взаємини в процесі керівництва на підприємствах, недостатньої мотивації та інформаційного забезпечення для оптимального стратегічного керівництва.

Теоретичні та практичні засади стратегічного керівництва, які постійно розвиваються у західній науці управління, потребують адаптації до сучасних умов в Україні та широкого впровадження у науку та діяльність українських підприємств. Це дозволить їм забезпечити свої позиції на ринку навіть у неприємних умовах. Отже, потрібно детальніше визначити сутність стратегії та стратегічного керівництва для їх більш ефективного використання.

Стратегічне управління є механізмом, за допомогою якого керівники забезпечують довгострокове управління компанією. Вони визначають характерні завдання роботи, розробляють стратегії для їх досягнення, враховуючи всі відповідні фактори, та контролюють втілення цих планів, які постійно розвиваються та змінюються. Стратегічне управління – це формально-поведінковий менеджерський механізм, який має на меті формування та реалізацію ефективної стратегії. Ця стратегія сприяє гармонізації відносин між компанією, включаючи її окремі сегменти, та зовнішніми сферами, а також досягненню мети компанії.

При розробці стратегії формування підприємства потрібно виконати кілька важливих кроків. Спочатку необхідно визначити найкращий спосіб поведінки на ринку, враховуючи технічні показники виготовлення продукції, її асортимент та потреби ринку. Далі необхідно вибрати тип конкурентної конфронтації, такий як цінова або нецінова конкуренція, конкуренція за якість продукту або обслуговування, боротьба за виробництво існуючої продукції або нового продукту, або формування нового сегменту ринку чи захоплення існуючого. Після цього потрібно розвивати та підтримувати оптимальну систему потенціалу підприємства, щоб підвищити ефективність як існуючого, так і задіяного потенціалу, відповідно до вибраної економічної стратегії. Крім того, необхідно визначити, яку підтримку потребує підприємство для підтримання своєї конкурентоспроможності з технічної та технологічної точки зору. Нарешті, потрібно розробити необхідні процедури для втілення стратегії, такі як будівництво нових об'єктів, реконструкція та технічне

переобладнання існуючих, реструктуризація, зміна організації керівництва, зміна форми майна, розширення, об'єднання або подрібнення об'єктів.

Від того, як будуть реалізовані вищезгадані кроки, залежить вибір загальної стратегії підприємства. У контексті формування такої стратегії, функціональна стратегія має велике значення поряд з іншими типами стратегій. Функціональна стратегія спрямована на розвиток функціональних систем, які вже є на підприємстві, з метою досягнення завдань за допомогою оптимального використання їх потенціалу.

Реалізація продукції є одним з найважливіших аспектів в будь-якому бізнесі. Для того, щоб продукція була придатною для споживання, необхідно вжити комплекс заходів, що забезпечують рух та розподіл товарів на ринках, їх поставку до споживачів та створення умов для ефективного споживання.

Один з найважливіших компонентів ефективної реалізації продукції – це розробка маркетингової стратегії продажу. Маркетингова стратегія включає в себе планування, впровадження та контроль за заходами, що спрямовані на збільшення обсягів продажів та покращення споживчого досвіду.

Важливо мати на увазі, що маркетингова стратегія не є статичною, а є постійним процесом, що потребує постійного вдосконалення та оновлення. Щоб досягти успіху в реалізації продукції, необхідно планувати свої маркетингові заходи на основі дослідження ринку та поведінки споживачів.

Додатково, для ефективної імплементації виробництва та реалізації продукції, необхідно розробляти стратегії дистрибуції, що дозволяють забезпечити належний рівень наявності продукту на ринках та оптимальний рівень витрат на поставки.

Також, важливо враховувати технічні та технологічні особливості виробництва продукції при розробці маркетингової стратегії та стратегії дистрибуції, що дозволить забезпечити якість та високу конкурентоспроможність продукту.

Необхідно пам'ятати, що збут є однією з ключових складових маркетингу, яка базується на визначенні потреб споживачів, розробці товару та формуванні цін, а також налагодженні ефективної системи стимулювання. Вивчення різних типів та методів маркетингу має на меті знаходження найбільш оптимальних

способів продажу товарів від виробника до кінцевого споживача, а також організацію роздрібної торгівлі на основі аналізу та оцінки ефективності використовуваних каналів та методів розподілу та збуту. Ефективною є система відібраних каналів та методів маркетингу, яка забезпечує швидкий рух товарів до точок продажу при мінімальних витратах підприємства і максимальних обсягах продажів і прибутку. Основною метою вибору методів та каналів збуту є зниження загальних витрат на збут, що залежать від рівня комерційної експлуатації та обслуговування збуту.

Маркетингова стратегія збуту і розповсюдження має багато переваг, зокрема забезпечення своєчасної доставки товарів (часова корисність), доставка товару до місця попиту (географічна корисність), зміна форми та зовнішнього вигляду товару (формальна корисність), можливість придбання товару (економічна корисність). Нині підприємства мають різні способи розподілу своєї продукції. Відомо, що важливим аспектом цього процесу є задоволення потреб кінцевого клієнта (створення ефективної системи розподілу, яка задовольняє як підприємство, так і посередників) та аналіз життєвого стилю цільової групи споживачів. За такої стратегії, підприємства намагаються залучити споживачів до певного товару.

Підвищення рівня маркетингу на сучасному ринку та його перетворення в механізм, що впливає на покупця, має великий вплив на розвиток підрозділів маркетингу, їх місця в організаційній структурі підприємства та взаємодію з іншими підрозділами. Торгівля є важливим елементом маркетингової роботи підприємства, оскільки дозволяє визначати відповідні групи клієнтів, досліджувати динаміку цін, будувати зв'язки з оптовими продавцями та клієнтами.

Реалізація продукції є ключовим етапом у логістиці та фінішною ланкою у всій роботі підприємства зі створення, виробництва та доставки товару до клієнтів. На цьому етапі покупець оцінює всі зусилля підприємства та вирішує, чи варто купувати продукцію чи послуги. Проте, перед тим, як здійснювати розподіл продукції, необхідно переконатися, що товар має відповідну якість за прийнятну ціну та що були зроблені належні заходи для просування товару. Існує

кілька факторів, які підкреслюють значення збутових систем у логістиці, а одним з них є потреба.

Одним із головних елементів успішної логістики є вивчення та аналіз потреб споживачів, а також їхніх думок про конкуруючі товари, що дозволяє краще зрозуміти їх проблеми та перспективи. Підсистема реалізації продукції є ключовим зв'язком у ланцюжку логістики, оскільки саме вона забезпечує збут продукту та задоволення потреб споживача. Необхідно мати ясну політику збуту, яка відповідатиме бізнес-концепції та меті підприємства та буде спрямована на досягнення покращення реалізації продукції та задоволення потреб клієнтів.

При розвитку продукту на ринку, виробник шукає посередників для просування його наступної версії. Кількість посередників, через яких було реалізовано попередній продукт, визначає ширину і довжину каналу збуту. Під час переміщення продукту каналами збуту з використанням посередників, можуть передаватись права власності на товар. Розмір переданих прав, форма трансферу, рівень ризику та відповідальності посередника можуть варіюватись. Залежно від цього, посередники класифікуються, а процес з їх участю стає більш складним у структурному відношенні.

Необхідність розробки перспективної стратегії для підприємств є критично важливою для досягнення економічного зростання, привабливості для інвестицій та створення інвестиційної інфраструктури. Однак, така стратегія не може бути розроблена без зваження на сучасні тенденції глобалізації економіки. Детальне вивчення методологічних засад такої стратегії є також надзвичайно важливим, щоб забезпечити ефективне впровадження і здійснення інвестиційних процесів та забезпечити стійке економічне зростання.

Створення комплексної стратегії для підприємницької структури шляхом створення набору приватних стратегій залежить від розміру підприємства, різноманітності структурних одиниць та складності взаємозв'язків між ними. Конкурентні стратегії вітчизняних підприємств мають враховувати ресурсне забезпечення, потенціал їх конкурентоспроможності та зміни в зовнішньому середовищі, таких як кліматичні умови, які можуть вплинути на їх роботу.

З метою оцінки потенціалу конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на місцевому ринку продукції, можна використовувати метод заснований на теорії продуктивної конкуренції. Застосування трьох типів конкурентних стратегій рекомендується в залежності від ступеня інтегрованого показника потенціалу конкурентоспроможності підприємств, що об'єднує п'ять синтетичних показників. Ці стратегії допоможуть визначити конкурентні переваги та підходи до відповідних стратегічних намірів підприємницьких структур та умов бізнес-середовища, що визначатимуть їхнє місце на ринку.

Таким чином, можуть бути розроблені конкурентні стратегії виживання, формування та вдосконалення для забезпечення успішного розвитку підприємств.

Рішення про створення стратегічного потенціалу успіху для підприємства в межах підприємницької структури ґрунтується на його відповідності стратегічним цілям. Щоб перевірити, чи відповідає стратегічний потенціал успіху (за обсягом та складом) цілям підприємницької структури, застосовуються методи формування стратегічного потенціалу успіху, які залежать від того, чи відповідає потенціал цілям:

- якщо цілі не відповідають, необхідно створити новий стратегічний потенціал успіху;
- якщо цілі відповідають, можна використовувати існуючий стратегічний потенціал успіху.

Професійна роль людини має різні властивості, такі як зміст, права, відповідальність, соціальний статус та престиж. Керівництво використовує ці властивості для гармонізації відносин у соціально-виробничій сфері, змінюючи параметри виконуваної ролі:

- можливість втрати соціального статусу в результаті звільнення змушує людину ставитися до своїх обов'язків відповідальніше;
- будівництво комунікацій (створення неформальної атмосфери в колективі, що сприяє розкриттю особистості, зростанню поваги та довіри серед співробітників);
- пропаганда та агітація (розповсюдження та пояснення стратегії в галузі економіки, суспільного життя, формування світогляду та принципів).

Бізнес-процеси впливають на механізм стратегічного розвитку вітчизняних підприємницьких структур. Бізнес-процес можна описати як послідовність внутрішніх операцій, які мають початок і кінець та завершуються створенням продукту для замовника (який може бути як кінцевим споживачем, так і підрозділом підприємства або окремим працівником).

Кожен бізнес-процес має свої межі, тобто початок та кінець. Ці межі визначаються початковими входами, з яких починається процес. Постачальники процесу надають основні ресурси для входу в процес. Ресурси можуть бути матеріально-технічними, енергетичними, людськими або інформаційними. Бізнес-процеси є робочими процесами з визначеними межами, які необхідні для успішного функціонування підприємства.

Немає жорстких правил, як описувати бізнес-процеси, і різні підприємства можуть описувати їх по-різному. Проте для забезпечення подальшого розвитку та конкурентоздатності, вітчизняні підприємства повинні постійно вдосконалювати свої бізнес-процеси та розширювати асортимент продукції та послуг. Це важливо для збереження лояльності клієнтів, підвищення ефективності діяльності та зміцнення організаційно-економічного механізму підприємств. Фінансові показники також важливі, і підвищення якості діяльності може призвести до покращення конкурентоспроможності на ринку.

Для забезпечення ефективної діяльності вітчизняних підприємницьких структур необхідно постійно запускати нові продукти та послуги. Основними факторами, які впливають на цей процес, є клієнти та бізнес-процеси вітчизняних підприємств. Застосування технологічних, організаційних, економічних та соціальних засобів є ключовими для здійснення змін як всередині компанії, так і ззовні. Ресурсна складова є основою для успішної реалізації таких заходів. Швидкість взаємодії елементів та доступність необхідної кількості ресурсів є визначальними чинниками для ефективності та швидкості змін.

Один з головних інструментів успішного управління вітчизняними підприємствами – це управління якістю, яке забезпечує відповідність поведінки управлінської системи конкретній ситуації, що дозволяє компанії швидко реагувати

на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Якість управління визначається статистичними та динамічними характеристиками системи керування, а саме її побудовою та функціонуванням.

Успішне управління підприємством не можливе без забезпечення високої якості управління, яке є одним з головних інструментів управління вітчизняними підприємствами. Управління якістю має на меті забезпечити відповідність поведінки управлінської системи конкретній ситуації та забезпечити можливість швидкої реакції на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Основні статистичні та динамічні характеристики системи керування підприємством, які визначають її якість, включають побудову та функціонування системи керування. Успішне побудова системи керування повинно ґрунтуватися на правильній стратегії та плануванні, які повинні відповідати потребам та можливостям підприємства. При цьому важливо враховувати також конкурентний тиск, загрози та можливості на ринку, що дозволить підприємству бути готовим до будь-яких змін.

Окрім того, успішне управління якістю включає в себе постійну оцінку ефективності функціонування системи керування та виявлення недоліків та можливостей для покращення. Для цього необхідна система моніторингу та аналізу результатів діяльності підприємства, яка дозволить забезпечити постійний контроль та удосконалення управлінських процесів.

Оскільки ефективність діяльності підприємства залежить від якості управлінських рішень, необхідно використовувати ефективні інструменти управління. Такі інструменти мають включати функції управління, щоб провідні спеціалісти апарату управління могли скласти плани розвитку підприємства та здійснювати прогнозування його діяльності. На цьому етапі формуються завдання та стратегії розвитку підприємства, що стає орієнтиром для подальшої діяльності компанії.

Успішна діяльність підприємницьких структур в Україні залежить від багатьох факторів, одним з яких є ефективне управління. Динамічне бізнес-

середовище вимагає від підприємців постійного оновлення підходів до управління, а також використання сучасних методів та інструментів.

Один з найважливіших аспектів ефективного управління – розробка стратегії розвитку підприємства. Стратегічне планування дозволяє підприємству зорієнтуватися в майбутньому та підготуватися до змін, що можуть відбутися в економічному середовищі.

Стратегія розвитку повинна бути підготовлена з урахуванням всіх внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на підприємство. Вона повинна описувати мету та візію підприємства, а також визначати шляхи досягнення цих цілей.

Серед ключових елементів стратегії розвитку можна виділити планування виробництва. Підприємство повинно мати чіткий план виробництва, який враховує прогнозований попит на продукцію та розраховує оптимальні обсяги виробництва.

Окрім цього, керівництво повинно віддавати належну увагу використанню інноваційних технологій та підходів у виробництві. Інновації дозволяють підприємству ефективно реагувати на зміни у бізнес-середовищі та підвищувати конкурентоспроможність продукції.

Кожен день на підприємствах потрібно аналізувати відповідність основних управлінських та технологічних процесів внутрішнім планам. Таким чином, вітчизняні підприємства повинні використовувати стратегію Максi-Мiнi, що означає використання конкурентної переваги для нейтралізації зовнішніх загроз, а не для збільшення розміру компанії.

Підприємницькі структури, які володіють стратегією та використовують стратегічне управління, можуть ефективно та системно управляти своїм бізнесом, навіть у конкурентному та динамічному ринковому середовищі. Це збільшує їх шанси досягнути поставленої мети. Українські підприємницькі структури повинні використовувати стратегічне керівництво, щоб збільшити свою готовність до адекватної реакції на непередбачувані зміни. Це допоможе підприємствам приймати обґрунтовані рішення щодо поточних та стратегічних проблем. Стратегічне управління допомагає ідентифікувати, як підприємницькі

структури повинні діяти у сучасних умовах, щоб досягти бажаного результату в майбутньому. Цей підхід базується на іноземному досвіді та враховує специфічні умови формування економіки України.

Україна, як і будь-яка інша країна, має свої проблеми в економіці, а особливо в промисловості. За останні роки Україна зазнала втрат у металургійній, хімічній, нафтохімічній та багатьох інших галузях, що призвело до втрат робочих місць та зниження конкурентоспроможності національної економіки.

Однак, є світла надія на покращення ситуації у промисловому секторі України. Стратегічне планування може стати важливим інструментом для відновлення військово-промислового комплексу, який має велике значення для стійкості та безпеки держави. Стратегія – це мистецтво ведення війни, а військово-промисловий комплекс можна порівняти з військами, які забезпечують безпеку та захист держави.

Одним з ключових елементів стратегічного планування є аналіз сильних та слабких сторін підприємства, а також зовнішніх загроз та можливостей. У разі військово-промислового комплексу доцільно аналізувати не лише внутрішні фактори, а й зовнішні виклики, які можуть виникнути в майбутньому.

Окрім того, важливим елементом стратегічного планування є визначення мети та візії підприємства, а також формулювання конкретних цілей, що дозволять досягти цієї мети.

Стратегічне бізнес-планування в сучасних умовах має базуватися на певних принципах, серед яких:

- переважання стратегічної орієнтації;
- доцільність;
- генеративність;
- орієнтація на потреби ринку;
- складність;
- адаптивність;
- відкритість;
- планування;

- інформаційна безпека;
- рівність інноваційних можливостей;
- аналітичний супровід;
- безперервність.

Пропозицією щодо якісної стратегічної зміни бізнес-середовища може стати розробка концептуальної моделі у вигляді стратегічної карти збалансованої системи показників управління інноваційним розвитком підприємств. До його базових секторів – фінансового, клієнтського, бізнесового та освітнього – слід додати маркетинговий, організаційний, інформаційно-технологічний та екологічний. Головний результат, виражений у параметрах перспективи – збалансована позиція в стратегічній економічній зоні, має відповідати маркетинговій перспективі. Основними цілями є: визначення конкурентної позиції підприємства, аналіз сильних сторін підприємства з точки зору функціонування в суміжних галузях, аналіз міжнародних інноваційних хабів, оцінка ринкових ніш, які мають продемонструвати значне зростання в найближчому майбутньому, бенчмаркінг.

Організаційна перспектива – створення доданої вартості як інструменту управління інноваційним розвитком, організація мультикультурного інноваційного підприємництва. Відповідно цілями організації повинні бути оцінка інноваційного потенціалу, оптимізація інноваційних процесів, розробка (або перегляд) нових (організаційних) бізнес-моделей, фокусування на управлінні нематеріальними активами, розвиток культури інновацій, організація інноваційних турів, створення спільних проєктів підприємств і науковців, адаптація інноваційної стратегії підприємства до інших стратегій розвитку сфери інноваційної діяльності України та ЄС.

Основним результатом інформаційно-технологічної перспективи підприємств стане вдосконалення контексту формування архітектурної практики підприємства на основі інновацій, а також якісна зміна її метамоделі. Цілями будуть: технічна та технологічна оцінка інноваційного потенціалу, партнерство з технологічними центрами (університетами), технологічний скаутинг, вдосконалення ІТ-інфраструктури, конкурентна розвідка та порівняльний аналіз

технологій, аналіз переваг (патентів або власних технологій), розвиток цифрової трансформації дорожня карта, удосконалення інтегрованої інформаційної системи, розробка програмно-технічного комплексу для управління інноваціями тощо. Результат створення (або вдосконалення) бізнес-моделі з елементами або на основі циклічного концептуального плану, узгодженості інноваційних можливостей з Цілі сталого розвитку відповідатимуть екологічній перспективі.

Варто зазначити, що всі операційні, функціональні, бізнесові та корпоративні стратегії можуть бути реалізовані після вирішення головних проблем усіх без винятку підприємств – дефіциту робочої сили, палива та обігових коштів.

Стратегія розвитку підприємств в умовах цифровізації. Після аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, необхідно сформулювати місію та визначити стратегічні цілі підприємства. Важливо пам'ятати, що місія повинна відображати сутність бізнесу та відповідати потребам споживачів, а стратегічні цілі повинні бути конкретними, досяжними та обміркованими. Після цього можна приступати до формування стратегії, визначення пріоритетів та планування дій.

У процесі розробки стратегії важливо враховувати не тільки поточний стан підприємства та ринку, але й майбутні тренди та технологічні зміни. Також варто вивчити досвід успішних компаній та використовувати його для покращення своєї стратегії.

Окремою складовою частиною розробки стратегії є розробка планів дій та впровадження стратегії в життя. Після визначення стратегічних цілей та планування дій, необхідно створити відповідні механізми контролю та оцінки ефективності реалізації стратегії.

Відновлення та розвиток підприємства можуть відбуватися шляхом використання різноманітних стратегій, таких як стратегія зниження витрат, стратегія диверсифікації, стратегія розвитку нових продуктів та послуг, стратегія залучення нових клієнтів та багато інших. Вибір стратегії залежить від специфіки бізнесу та його потреб.

Вибір правильної стратегії є однією з ключових умов успішного розвитку підприємства в умовах сучасного ринкового середовища. Для досягнення мети ефективної стратегії необхідно враховувати широкий спектр чинників, що впливають на його функціонування та розвиток. Перш за все, підприємство має детально проаналізувати свої внутрішні ресурси, сильні та слабкі сторони, що дозволить визначити потенціал для подальшого зростання та розвитку.

Проте, не менш важливим є аналіз зовнішнього середовища, в якому діє підприємство. Сьогодні бізнес стикається зі значним конкурентним тиском на ринку, що може суттєво вплинути на його успішність. Тому, підприємство має аналізувати поведінку конкурентів, їхні стратегії, а також зважати на загрози та можливості на ринку.

Застосування системного підходу до стратегічного управління підприємством дозволяє забезпечити реалізацію потенціалу та змінити стратегію підприємства в залежності від зміни зовнішніх та внутрішніх чинників. Водночас, варто відмітити, що правильний вибір стратегії є лише однією з частин успіху підприємства. Реалізація стратегії потребує зусиль та витрат, а також необхідності виконання певного рівня контролю та оцінки результатів реалізації стратегії.

Для створення ефективної стратегії розвитку необхідно керуватися певними принципами. Наприклад, стратегія повинна бути орієнтована на довгострокові результати та бути гнучкою, щоб відповідати на мінливі умови ринку. Також важливо враховувати ресурсні можливості підприємства та підбирати такі стратегії, які дозволять оптимізувати використання ресурсів.

Під час створення стратегії розвитку для підприємства потрібно керуватися такими принципами [11]:

1. Орієнтирами в господарській системі підприємства є його глобальна мета та цілі, а також економічні інтереси його власників.
2. При розробці стратегії розвитку підприємства враховується можливий вплив стрімких змін у зовнішньому середовищі на можливі напрями розвитку.
3. Стратегія розвитку підприємства розробляється неперервно та адаптується до зовнішніх та внутрішніх змін середовища.

4. При розробці стратегії розвитку підприємства враховуються різні сфери його діяльності, функції та види ресурсів, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до розвитку.

До складу стратегії розвитку підприємства обов'язково повинні входити наступні складові:

- стратегічні цілі розвитку та пріоритетні напрями розвитку, які враховують економічні зміни в державі;
- оцінка початкових умов, включаючи внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на функціонування підприємства;
- головні напрями руху для стратегічних цілей;
- механізм реалізації стратегії розвитку та інструменти для оцінки, контролювання та обліку етапу реалізації стратегії.

Якщо йдеться про українські підприємства, то процес розробки стратегії їхнього розвитку включає наступні етапи [13]:

1. Визначення мети та цілей підприємства.
2. Аналіз зовнішнього середовища, що включає в себе вивчення того, як діяльність підприємства може бути змінена різними факторами, особливо у нестабільній економіці країни. Для України, наприклад, такими факторами можуть бути кризи, корупція, неефективне державне регулювання ринку, кількість реформ, пов'язаних з економікою, та командно-адміністративна система управління економікою країни.
3. Оцінка діяльності підприємства з точки зору його слабких та сильних сторін, зазвичай з використанням SWOT-аналізу.
4. Формування стратегічних цілей розвитку як системи цілей.
5. Розробка та оцінка альтернатив для розвитку підприємства та їх відбір.
6. Старт впровадження стратегії розвитку, що була попередньо розроблена та затверджена.
7. Моніторинг прогресу реалізації та впровадження стратегії, а також прийняття рішень щодо її покращення.

8. Проведення оцінки здійсненої стратегії, аналізування її недоліків та прийняття рішень щодо корекції поточної стратегії або розробки наступної.

Кожне комерційне підприємство має свої унікальні параметри, які визначають його поточний стан та можливості, залежно від стадії розвитку, на якій воно знаходиться. Для забезпечення фінансового успіху, незалежно від розміру, напрямку діяльності або форми власності, необхідно створити ефективну стратегію розвитку. Це надзвичайно важливий елемент бізнес-успіху, який забезпечує стійке функціонування та розвиток підприємства у майбутньому.

На сьогодні вимоги до підприємств формує ринок і ринкова економіка в цілому. Ці вимоги перш за все характеризуються конкуренцією, вимогами до високої якості продукції та сервісів, потребами до гнучкості підприємства до впровадження нових змін і адаптування до динамічного зовнішнього середовища, зміни на якому не завжди можуть позитивно впливати на діяльність підприємства.

Стратегію підприємства можливо назвати сполучною ланкою між всіма підсистемами в організмі успішної організації. Аналіз наукових робіт по дослідженню методології формування стратегії розвитку підприємства і структуризації процесу її розробки показує, що ці процеси потребують подальшого оновлення, дослідження і розвитку, як в науковому, так і в організаційно-практичному аспектах. До факторів, що підтверджують таке твердження можливо віднести наступні:

- немає обґрунтування послідовності етапів у процесі формування стратегії розвитку, принципів, за яким здійснюється цей процес;
- відсутність методичних рекомендацій, що базуються на різних аспектах діяльності підприємства, його параметрах і характеристик.

Однією з ключових складових успішної стратегії розвитку підприємства є ретельний аналіз його внутрішнього стану та зовнішнього середовища. Перед тим, як визначати стратегію, спрямовану на досягнення фінансових результатів, менеджмент повинен максимально чітко ознайомитися зі станом підприємства на ринку, його особливостями та зовнішніми чинниками, що впливають на його діяльність.

Необхідно зазначити, що врахування зовнішніх та внутрішніх чинників є надзвичайно важливим у процесі розробки ефективної стратегії розвитку підприємства на ринку. До зовнішніх чинників можна віднести, наприклад, стан кон'юнктури ринку, конкурентні переваги інших підприємств, ефективність маркетингових заходів тощо. До внутрішніх чинників відносяться наявність певних знань у персоналу, їх мотивація, а також компетентність менеджменту підприємства.

При виборі стратегії розвитку підприємства необхідно враховувати наступні фактори [4]:

- вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства;
- види та напрями діяльності, що займає підприємство на ринку;
- сильні та слабкі сторони підприємства;
- життєвий цикл підприємства та його поточна стадія;
- вибрана концепція досягнення конкурентних переваг підприємства;
- позиція підприємства в галузі на ринку.

Основні принципи формування стратегії розвитку підприємства включають:

- безперервну розробку та коригування стратегії, адаптацію до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах підприємства;
- розгляд багатоваріативних напрямків розвитку, оскільки зовнішнє середовище може бути непередбачуваним;
- орієнтацію на стратегічні, довгострокові цілі, які ставить перед собою підприємство в своїй діяльності.

Аналізуючи різноманітні методи та принципи формування стратегії, можна зробити висновок, що стратегічне управління передбачає багатоаспектне планування та виважену реалізацію стратегічних рішень, які базуються на ретельному формуванні стратегії розвитку. Для успішного створення стратегії необхідно провести аналіз потенціалу підприємства з точки зору його власних ресурсів та відобразити потенційні загрози та можливості, що присутні в зовнішньому середовищі.

Перед тим, як розглядати процес формування стратегії розвитку підприємства, належить звернути увагу на структуру системи стратегічного управління та визначити її функціональність з метою можливого моделювання стратегічного управління в майбутньому.

Для забезпечення сталого розвитку підприємства необхідно продовжувати розвивати та вдосконалювати його сервіс, продукцію та загальну діяльність, впроваджувати нові технології в виробництво, досліджувати та освоювати нові ринки збуту, а також інвестувати у дослідницьку діяльність для виявлення більш ефективних процесів в виробництві та обслуговуванні.

В умовах дестабілізації соціально-економічного життя внаслідок війни вкрай важливо не втратити стратегічні орієнтири розвитку як для бізнесу, так і для суспільства. На щастя, ми вже спостерігаємо інтеграцію цифрових технологій у високоінтенсивні виробничі та побутові процеси, стратегії розвитку Fintech, RegTech, SupTech тощо. Головними цілями бізнесу в післявоєнний період мають стати: координація стратегій відкритих інновацій; створення профільних інноваційних груп, відповідальних за розробку інноваційної стратегії; контроль за організацією процесів; моніторинг і паритет управління рівнем; укладення державних контрактів на дослідження; встановлення інноваційних пріоритетів у відносинах між постачальниками та підприємством.

Управління розвитком промислового підприємства вимагає розробки відповідної стратегії, в якій поєднуються та координуються заходи щодо розвитку окремих сфер діяльності промислового підприємства, а також враховуються особливості розвитку, зумовлені впливом зовнішнього середовища.

В умовах інформаційної економіки особливої уваги потребує розвиток управлінської сфери промислового підприємства, який є завершенням розвитку інших сфер, та інтеграція розроблених в рамках цього розвитку заходів з автоматизації, роботизації та інформатизації в загальну стратегію розвитку промислового підприємства. Цифрова економіка розширюється за кількома напрямками.

Глобальне виробництво товарів і послуг інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) зараз становить, за оцінками, 6,5% світового валового

внутрішнього продукту (ВВП), а в секторі послуг ІКТ зайнято близько 100 мільйонів чоловік. На рис. 1 наведено топ-10 економік світу за величиною доданої вартості, створеної у сфері ІКТ станом на 2021 рік за даними UNSD [16].

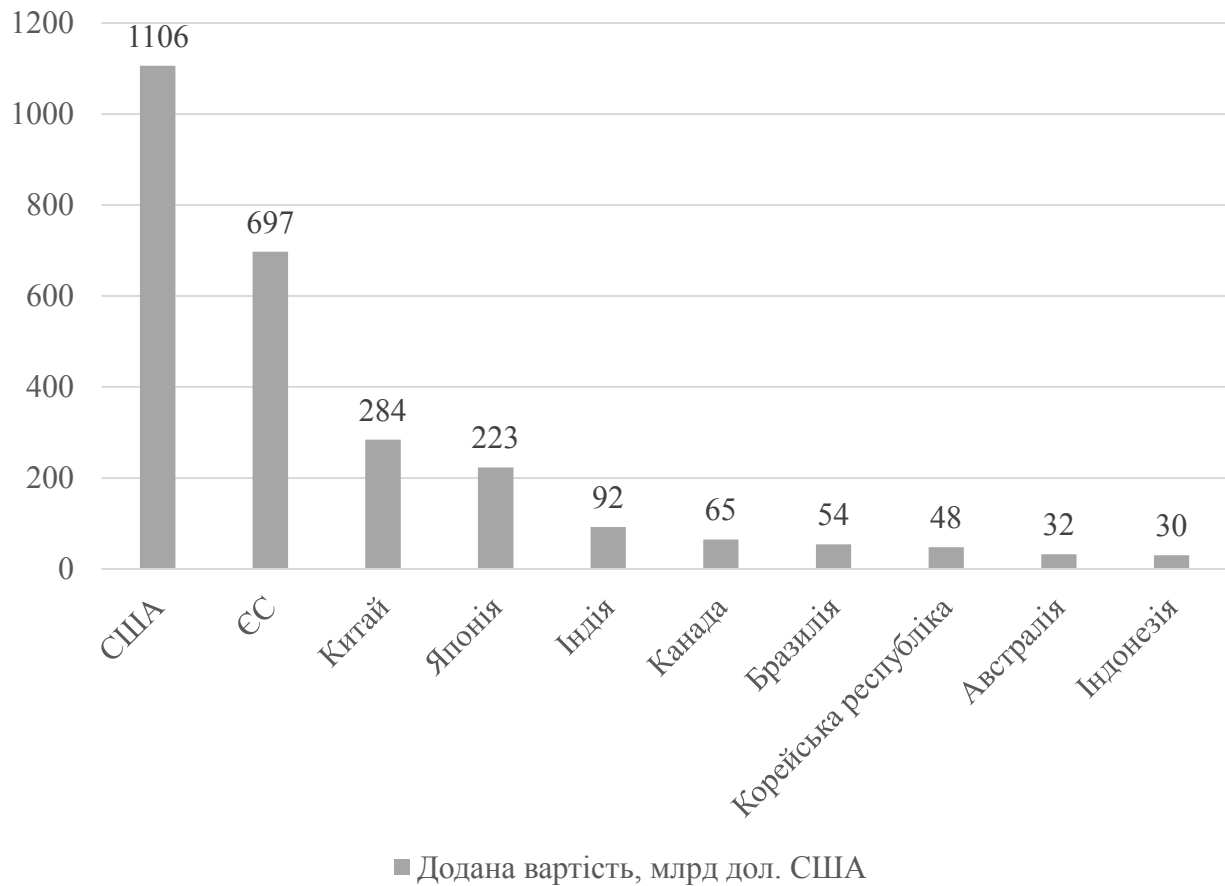


Рис. 1. Топ-10 економік світу за величиною доданої вартості, створеної у сфері ІКТ станом на 2021 рік за даними UNSD

Джерело: [16]

Одним з основних факторів, що матиме вплив на розвиток промислових підприємств в умовах інформаційної економіки, є хмарні технології, для яких світовим лідерам необхідно розробити відповідну ІТ-стратегію розвитку. ІТ-стратегія розвитку промислового підприємства за п'ятьма напрямками: розвиток інфраструктури, сервісів, додатків, бізнес-процесів та сорсингу. Завдяки цьому промислові підприємства зможуть отримати вигоду від обробки даних та можливість швидко змінювати корпоративну інформаційну систему. Але хмарні сховища – це лише одна з новітніх технологій, яка надає переваги у функціонуванні

підприємства в умовах інформаційної економіки, тому для забезпечення сталого розвитку підприємства необхідно враховувати й інші напрямки розвитку, основним інструментом для реалізації стратегії розвитку є інформаційна система автоматизації прийняття управлінських рішень.

Основними особливостями запропонованої системи є врахування зовнішніх факторів при визначенні напрямів розвитку економічного потенціалу, використання нечіткого моделювання та моделювання організаційної взаємодії. Результатом має бути активна, пасивна або компенсаційна модель розвитку. Серед дискусійних моментів даного підходу слід відзначити ігнорування необхідності модернізації виробничої сфери промислових підприємств та необхідності узгодження цієї модернізації із загальною стратегією розвитку підприємства.

Адаптація підприємств до сучасної економіки вимагає створення відповідної інфраструктури та запропоновано стратегію розвитку інформаційної інфраструктури машинобудівного підприємства. Основна увага в запропонованій стратегії приділяється інформатизації системи управління, модернізації організаційної структури, науковому обґрунтуванню складу апарату управління. Однак питання виробництва, маркетингу, постачання та інших важливих для виробничого підприємства сфер діяльності залишилися поза увагою. Якщо розглядати стратегію в окремих проєктах, то дослідження стратегії зосереджувалися переважно на перспективі стратегічного узгодження на основі свідомої планової стратегії між проєктами та материнськими організаціями як фактору успішної реалізації проєктів та успішного виконання стратегії організації [2-5].

Підприємствам, які здійснюють виробничу діяльність, необхідно враховувати розвиток виробничого сектору в стратегії розвитку, а потім будувати стратегію загального розвитку, в тому числі розвитку менеджменту, з урахуванням необхідності автоматизації, роботизації та інформатизації виробничих та управлінських процесів відповідно до вимог інформаційної економіки.

Запропоновано розрізняти процес розвитку системи управління промисловим підприємством та розвиток окремих сфер його діяльності. Причому в цих сферах діяльності промислового підприємства на особливу увагу заслуговують

виробнича та управлінська сфери, оскільки саме за цими напрямками відставання від світових лідерів негативно впливає на ефективність роботи галузі. У кожній сфері діяльності промислового підприємства існують спеціалізовані бізнес-процеси, які потребують удосконалення, в першу чергу, шляхом автоматизації та інформатизації відповідно до вимог інформаційної економіки. Крім того, більшість підприємств потребують удосконалення загального управління бізнес-процесами. Особливістю інформаційної економіки є поява новітніх методів підтримки прийняття управлінських рішень, які забезпечують доступність необхідної інформації та прискорюють її обробку, що дає можливість розробляти більш обґрунтовані управлінські рішення. З точки зору нетипового промислового підприємства основними напрямками вдосконалення системи управління підприємством є:

- інформатизація та автоматизація бізнес-процесів підприємства;
- інтеграція систем управління спеціалізованими бізнес-процесами в загальну систему управління промисловим підприємством;
- гармонізація спеціалізованих бізнес-процесів з управлінськими бізнес-процесами.

Запропонований механізм формування стратегії розвитку промислового підприємства в умовах інформаційної економіки має на вході проекти модернізації інших сфер діяльності промислового підприємства в умовах інформаційної економіки, в тому числі модернізації виробничої сфери підприємства, що набуває особливого значення в умовах інформаційної економіки. За цими проектами виконується композиція заходів для різних сфер діяльності промислового підприємства, результат яких є основою для розробки системи управління промисловим підприємством.

У сучасних умовах інформаційної економіки, промислові підприємства знаходяться в постійному процесі змін та розвитку. Швидкий розвиток технологій та збільшення конкуренції на ринку вимагають від компаній швидкого реагування на зміни в економічному середовищі та ефективного використання своїх ресурсів.

Один з центральних елементів розвитку промислових підприємств в сучасних умовах – це інформатизація та автоматизація бізнес-процесів. Ці процеси дозволяють збільшити ефективність виробництва та підвищити якість продукції.

Інформація є найважливішим ресурсом для промислових підприємств. Для того, щоб приймати обґрунтовані рішення та вести успішну діяльність, компанії повинні збирати та аналізувати великі обсяги інформації з різних джерел. Інформатизація бізнес-процесів дозволяє автоматизувати процеси збору, зберігання та обробки інформації, що знижує ризики помилок та забезпечує більш точну та оперативну інформацію.

Зокрема, інформатизація та автоматизація бізнес-процесів є особливо важливими для промислових підприємств, які займаються виробництвом складних виробів та послуг, що вимагають високої кваліфікації працівників та використання сучасного обладнання.

Немає сенсу вдосконалювати інші сфери діяльності промислового підприємства відповідно до вимог інформаційної економіки, якщо система управління промисловим підприємством в цілому не може ефективно комунікувати з відповідними підрозділами і контролювати виконання спеціалізованих бізнес-процесів.

Для забезпечення ефективності управлінських бізнес-процесів промислового підприємства в умовах інформаційної економіки повинні виконуватися наступні завдання: управління збереженням інформації, управління контролем інформації, управління попередньою обробкою інформації з метою підтримки прийняття рішень. Збереження управлінської інформації та надання доступу до неї всім менеджерам, які її потребують, стають нетривіальними завданнями в ситуації, коли збір інформації здійснюється на багатьох майданчиках, особливо при розподіленому виробництві та реалізації продукції. З цією метою доцільно використовувати хмарні сховища, які вирішують більшість проблем масштабування і розподіленого збору та використання інформації. Контроль управлінської інформації – це надання доступу до інформації тільки тим співробітникам, які мають відповідні права, а також протоколювання змін, що вносяться

відповідальними особами. Для забезпечення незмінності журналів найбільш ефективним є використання алгоритмів шифрування BlockChain.

Попередня обробка управлінської інформації для підтримки прийняття рішень в умовах інформаційної економіки має величезні обсяги зібраних даних, тому інформаційна система повинна використовувати технології штучного інтелекту (artificial intelligence, AI) та обробки великих даних (BigData) [6-9].

Успішне виконання всіх цих завдань та позитивні характеристики інформатизації бізнес-процесів управління складають загальну якість управлінських рішень. Заходи інформатизації та автоматизації управлінських бізнес-процесів підвищують якість управлінських рішень. Кожен із заходів може мати як позитивний, так і негативний вплив на кожну з управлінських функцій, що реалізуються за допомогою управління бізнес-процесами. Крім того, кожен захід позитивно або негативно впливає на швидкість, обґрунтованість та комплексність прийняття управлінських рішень. Таким чином, в цілому захід, що впливає на інформатизацію та автоматизацію управління бізнес-процесами, повинен знаходити суму всіх своїх впливів.

Інтеграція систем управління спеціалізованими бізнес-процесами в загальну систему управління промисловим підприємством полягає в узгодженні каналів передачі інформації від спеціалізованих підрозділів до загальної системи управління підприємством і в зворотному напрямку. При цьому необхідно забезпечити наступні якості:

- кожному висхідному інформаційному потоку від спеціалізованих бізнес-процесів повинен відповідати приймаючий інформаційний потік від бізнес-процесів управління;

- кожному низхідному інформаційному потоку від бізнес-процесів управління повинен відповідати приймаючий інформаційний потік від спеціалізованих бізнес-процесів;

- кожне повідомлення повинно бути оброблено – надана відповідь, перенаправлено або включено в пул інформації для подальшого прийняття управлінського рішення.

Все це можна зробити за допомогою використання відповідної інформаційної системи, що забезпечує електронний документообіг і контроль руху інформаційних повідомлень. При цьому, окрім технічного забезпечення, необхідне також відповідне управління промисловим підприємством, при якому керівники всіх підрозділів виконують всі необхідні дії по обробці інформаційних повідомлень.

Серед основних виявлених проблем слід відзначити наступні:

– відсутність високого рівня управлінських інформаційних процесів та моделей обробки інформаційних повідомлень зі сфери виробництва про позитивні відхилення від плану дострокового виконання, економію сировини чи палива тощо;

– відсутність високого рівня управлінських інформаційних процесів та моделей обробки інформаційних повідомлень зі сфери маркетингу щодо попередніх запитів до підприємства А, які не були завершені договорами.

Для вирішення зазначених проблем необхідно впровадити наступні заходи:

– розробка критеріїв оцінки та просування персоналу з позитивними відхиленнями від плану;

– розробка підходів до подальшого використання позитивних практик, що призвели до позитивних відхилень від плану;

– визначення респондентів для аналізу потенційного незадоволеного попиту, що виник внаслідок використання Інтернет-комунікацій.

Більшість дослідників при вирішенні проблем формування стратегії розвитку промислового підприємства в умовах сучасної економіки розглядають лише окремі складові стратегії та розглядають розробки загального змісту без урахування особливостей інформаційної економіки та стану промисловості. Тому для підприємств, які здійснюють виробничу діяльність, необхідно розробляти стратегію з урахуванням необхідності автоматизації, роботизації та інформатизації виробничих і управлінських процесів відповідно до вимог інформаційної економіки. Для забезпечення високої конкурентоспроможності необхідний механізм формування стратегії розвитку промислового підприємства в умовах інформаційної економіки, який базується на оцінці відповідності бізнес-процесів іншим

розробленим бізнес-процесам і надає можливість підвищити ефективність системи управління промисловим підприємством. При цьому комп'ютеризація, автоматизація та бізнес-процеси здійснюються відповідно до вимог інформаційної економіки.

Інноваційний розвиток підприємств як складова стратегічної програми розвитку. На сьогоднішньому етапі формування економіки вітчизняних підприємницьких структур значно ускладнюється під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів середовища. Найголовнішою проблемою будь-якої структури, що функціонує в ринкових умовах є виживання та забезпечення подальшого розвитку. Вирішення цієї проблеми полягає у створенні та продажу конкурентних переваг, які у великій мірі досягаються ефективно розробленою та продуктивною стратегією формування підприємницької структури. Практики стверджують, що епоха інтуїтивного, спонтанного, ситуаційного керівництва закінчилася. Ось чому використання стратегічного керівництва є одним з першочергових завдань та умов забезпечення результативності виготовлення.

Стратегічне управління являє собою механізм, за допомогою якого керівники виконують довгострокове управління підприємством, визначають характерні завдання роботи, розробляють стратегії для досягнення таких цілей, враховуючи всі релевантні (найбільш впливові умови, як зовні, так і всередині підприємства), а також контролюють втілення цих планів, які регулярно розвиваються та змінюються. Стратегічне управління – різноплановий, формально-поведінковий менеджерський механізм, який має за мету формування та здійснення дієвої стратегії, яка сприяє гармонізації відносин між підприємством, у тому числі його окремих сегментів, та зовнішніми сферами, а також втіленню мети підприємства.

Розвиток стратегії формування організації неможливий без здійснення декількох важливих кроків:

1. Визначення найкращого способу поведінки на ринку готової продукції виходячи з існуючого та необхідного технічного показника її виготовлення, існуючого та можливого асортименту продукції та потреб ринку.

2. Вибір конкурентної конфронтації: цінова чи нецінова конкуренція; конкуренція якості товару чи якості обслуговування у післяпродажному періоді; конкурентна боротьба у сфері вже виробленої чи абсолютно нової продукції; формування нового сегмента ринку чи захоплення існуючого.

3. Розвиток та підтримання оптимальної системи потенціалу організації за рахунок підвищення ефективності як існуючого та задіяного потенціалу так і потенціалу формування, відповідно до належної економічної стратегії.

4. Визначення необхідної підтримки конкурентоспроможності підприємства, підприємництва технічного і технологічного показника виробництва.

5. Розробка необхідних процедур для втілення стратегії (нове будівництво, реконструкція, технічне переобладнання, реструктуризація, зміна організації керівництва, зміна форми майна, розширення, об'єднання або подрібнення об'єктів).

Від того, яким чином здійснені ці кроки, залежить обраний тип сукупної стратегії. Позаяк розглядається питання формування, серед інших типів дуже важливим є функціональна стратегія. Функціональна стратегія – це тип стратегії, що має на меті орієнтацію в розвитку існуючих функціональних систем організації, який забезпечує виконання завдання з допомогою врівноваження їхнього існуючого потенціалу.

Для забезпечення ефективної реалізації виробленої продукції підприємства здійснюють комплекс заходів, що забезпечують рух і розподіл товарів на існуючих ринках, надходження товарів до споживачів та створення умов для їх ефективного споживання. Все це присутнє при розробці маркетингової стратегії продажів [12].

Слід не забувати, що збут є одним з основних елементів маркетингу, за яким стоять такі елементи, як визначення потреб споживачів, розробка товару та ціноутворення, налагодження системи ефективного стимулювання.

Вивчення основних видів і методів маркетингу спрямоване на пошук найефективніших засобів просування товарів у ланці «виробник-кінцевий споживач» та організації роздрібної торгівлі на основі всебічного аналізу та оцінки ефективності використовуваних каналів та методів розподілу та збуту.

Ефективною є система вибраних каналів і методів маркетингу, яка доводить товар до точки продажу за дуже короткий час, витрати організації мінімальні, обсяги продажів і прибутку максимально високі. Основною метою вибору методів і каналів збуту є зниження загальних витрат на збут, які залежать від рівня комерційної експлуатації та обслуговування збуту.

Корисність маркетингової політики розповсюдження і збуту полягає в забезпеченні своєчасної доставки товарів (корисність часу), доставки товару до місця попиту (корисність місць), зміни форми та зовнішнього вигляду товару (корисність форми), можливість придбання товару (корисність майна).

Сьогоднішні підприємства мають альтернативи розподілу особистого виробу. Відомо, що у її основі лежить важливий напрям задоволення різних запитів кінцевого клієнта (чи створення організації розподілу, яка стала б ефективною як самого підприємства, так посередників) і спосіб її життя, аналізований як комплекс вчинків по максимальному наближенню товару до конкретної групи споживачів. Або навпаки, залучення споживачів до конкретного товару підприємства.

Для забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств на світовому ринку важливим напрямком є впровадження сучасних інноваційних стратегій управління, особливо докорінне вдосконалення організаційно-економічних механізмів процесів від первинної сировини до готової продукції.

Організація інноваційних процесів на підприємствах з розвиненими корпоративними відносинами і вдосконалення механізмів стратегічного управління ними, в першу чергу, пов'язані з модернізацією виробництв і широким впровадженням в них інноваційних технологій. Водночас розвиток корпоративного сектору економіки має велике значення в контексті реформування відносин у сфері приватної власності. Послідовна реалізація політики роздержавлення і приватизації власності, поступовий продаж державних активів, скорочення участі держави в економіці, в свою чергу, сприятиме створенню сприятливого бізнес-середовища. Разом з тим, корпоративні структури, як і інші форми

власності структури, як і інші форми власності, формуються, а їх внесок у ВВП значно збільшується.

Сьогодні важливим завданням у розвитку економіки є впровадження інноваційного менеджменту на підприємствах та прискорення інноваційних процесів у суб'єктах господарювання. У зв'язку з цим, українські законодавці звертають увагу на розробку нормативно-правових документів, які сприятимуть просуванню у цих напрямках.

Однією з найважливіших пріоритетних галузей, на яку спрямовані законодавчі ініціативи, є високі технології. Важливо зазначити, що впровадження інноваційного менеджменту на підприємствах в цій галузі може значно сприяти досягненню високих результатів. У цьому контексті, законодавці зосереджують увагу на забезпеченні підтримки та стимулюванні розвитку високих технологій, що може створити сприятливі умови для розвитку інноваційного менеджменту.

Паралельно з цим, з метою підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на міжнародному ринку, законодавці розробляють заходи щодо стимулювання створення нових продуктів та впровадження новітніх технологій. У цьому контексті, законодавці активно працюють над створенням законодавчих умов, які забезпечать стимулювання інноваційних процесів у суб'єктів господарювання.

Досліджено фактори, які дозволяють відносно ефективно здійснювати виробничий процес при інноваційному управлінні підприємствами. Крім особливої ролі корпоративного сектору в забезпеченні конкурентоспроможності національної економіки, існує ряд проблем у розвитку інноваційних процесів, вирішення яких є важливим не тільки для розвитку промисловості, а й для економічної стабільності [13]. До них відносяться:

- неефективні механізми акумулювання та мобілізації значних обсягів коштів необхідних для реалізації інноваційних процесів у корпоративних структурах;
- недостатнє використання вітчизняних і зарубіжних виробничо-технологічних зв'язків при поступовій заміні застарілої техніки і технологій застарілої техніки і технології акціонерних товариств на сучасні, нові засоби виробництва;

– недостатнє використання вітчизняних виробничо-технологічних зв'язків у поступовому переходу виробництва на сучасні, нові засоби виробництва;

– низька активність інвестиційних проєктів на підприємствах з багатостадійними технологічними процесами виробництва інноваційної продукції виробництва інноваційної продукції; низька активність інвестиційних проєктів на підприємствах з багатостадійними технологічними процесами виробництва інноваційної продукції;

– існуючі проблеми у забезпеченні виробництва сучасною технікою і технологіями та впровадженні нових видів інноваційних методів управління [10; 11].

У ситуації, що склалася, вирішення проблем, пов'язаних з інноваційними процесами в корпоративних структурах, впровадженням інноваційних проєктів у виробництво і широким впровадженням інноваційних технологій, вимагають залучення великих інвестицій для реалізації інвестиційних проєктів, що мають стратегічне значення. Основним джерелом фінансування таких великих і стратегічно важливих інвестиційних проєктів є розміщення корпоративних цінних паперів на фінансових ринках, а багато акціонерних товариств не мають очікуваних результатів через відсутність гарантій приватної власності.

В умовах стрімкого розвитку науково-технічного потенціалу у світі зростає використання факторів інтелектуалізації виробництва факторів інтелектуалізації виробництва зростає. Тому впровадження інновацій стає важливим чинником забезпечення економічного зростання та конкурентоспроможності на ринку. Це, в свою чергу, вимагає ефективного використання передових наукових розробок і технічних досягнень у сфері інноваційної діяльності в усіх сферах, а також посилення конкурентоспроможності наявного економічного потенціалу. Тому сьогодні багато країн світу вкладають значні кошти у розвиток науково-дослідної та інноваційної діяльності. інновацій.

Доцільно було б розробити та реалізувати заходи в декілька етапів та напрямів удосконалення механізмів стратегічного управління інноваційними процесами, які можуть бути виражені у вигляді окремих етапів.

Розробка та вдосконалення правового, організаційного, економічного та фінансового забезпечення для поліпшення інноваційного середовища в корпоративних структурах в умовах удосконалення стратегічного управління механізмів інноваційних процесів, ліцензування та патентування пропозицій щодо інноваційної продукції та вирішення існуючих проблем у розробці раціоналізаторських ідей і пропозицій сприяє подальшому розширенню виробничого потенціал.

Загалом, ключовим фактором, що визначає сталий розвиток інноваційної економіки на сучасному етапі, є формування та розвиток інноваційного середовища, створення і використання нових технологій виробництва та їх подальше виведення на ринок та їх реалізація.

Отже, конкурентоспроможність існуючих фірм, підприємств, організацій та корпорацій залежить від ефективного функціонування в країні системи анти-монопольного та конкурентного середовища вдосконалення. Водночас, конкурентоспроможність національної економіки визначається рівнем розвитку приватної власності, системою її державних гарантій та високим рівнем інноваційної політики та сильним інституційним середовищем в країні.

Наведений вище аналіз свідчить, що ефективна реалізація етапів впровадження інноваційної стратегії підприємства дозволила досягти позитивних результатів з метою підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, покращення їх інноваційного потенціалу. Проте стан матеріально-технічної бази підприємств та неспроможність продукції конкурувати на ринку свідчать про наявність певних проблем у стратегічному управлінні інноваційними процесами. У стратегічному управлінні інноваційними процесами на підприємствах необхідно звернути увагу на такі ключові питання:

по-перше, ряд фундаментальних наук в країні мають великий потенціал, але не створено механізм активізації цього потенціалу у зв'язку з виробництвом (взаємна інтеграція науки-освіти-виробництва);

по-друге, те, що підприємства реального сектору залишаються на низькому рівні освоєння інновацій, що призводить до уповільнення інноваційного процесу

підприємств реального сектору економіки, що призводить до уповільнення темпів зростання попиту на передові технології на підприємствах;

по-третє, наявність недоліків у створенні сприятливого ділового та бізнес-середовища негативно впливає на підвищення конкурентоспроможності підприємств;

по-четверте, суттєві відмінності між розвитком виробничих та управлінських процесів через відсутність механізмів забезпечення безперервного функціонування процесів модернізації виробництва на підприємствах;

по-п'яте, відсутність гарантій того, що безпечна та ефективна система залучення місцевих та іноземних інвесторів і управління їх фінансовими ресурсами відповідатиме міжнародним стандартам, а облік дивідендів здійснюватиметься прозоро, відкрито, відкрито і справедливо [13].

Наведені дані свідчать про те, що нездатність деяких керівників підприємств передбачати зміни на національному та світовому ринках, вивчати попит і смаки споживачів, визначати, в якому напрямку підприємство може досягти стійких конкурентних переваг з точки зору управління, призводить до поразки в конкурентній боротьбі.

На думку науковців, які проводять дослідження у цій сфері, глобалізація, інтеграція, інвестиції, інновації та конкуренція впливатимуть на розвиток світової економіки у XXI столітті.

Тому питання, порушені в даному параграфі, були досліджені з позицій науково-теоретичного та практичного підходу до вдосконалення механізмів стратегічного управління інноваційними процесами. На основі наведеного аналізу та теоретичних знань розробка інноваційних цілей, перспектив та довгострокових інноваційних стратегій підприємства, її реалізація та моніторинг результатів дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства. В результаті формується та вдосконалюється інноваційне середовище підприємства. Отже, наведені вище міркування свідчать про те, що важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств є стратегічне управління інноваційними процесами. Адже стратегія інноваційних процесів – це комплекс взаємопов'язаних

заходів для досягнення поставлених цілей, спрямованих на зміцнення потенціалу та сили підприємства по відношенню до конкурентів. Це створює можливості для правильного вибору інноваційної стратегії підприємства, ефективної організації механізмів підвищення конкурентоспроможності продукції, залучення вітчизняних та іноземних інвестицій у виробництво. В результаті будуть створені умови для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Слід зазначити, що корпоративні структури мають можливість створювати високий синергетичний ефект за рахунок удосконалення механізмів стратегічного управління інноваційними процесами. Як наслідок, будуть розроблені заходи щодо об'єднання ризиків розроблятимуться заходи щодо об'єднання ризиків та зменшуватимуться очікувані втрати у виробництві. Очевидно, що ефективне управління інноваційними процесами очевидно, що ефективне управління інноваційними процесами в корпоративних структурах вимагає проведення систематичного соціально-економічного аналізу кількісних та якісних показників діяльності корпоративних структур.

Також на основі результатів системного аналізу будуть розроблятися стратегії інноваційного розвитку підприємства. Оцінка галузевого та секторального потенціалу країни при розробці стратегій формування та розвитку інноваційних процесів, визначення інноваційного потенціалу промисловості, виявлення інноваційних пріоритетів економіки призводить до значних якісних змін у виробництві.

Таким чином, удосконалення механізмів стратегічного управління інноваційними процесами в корпоративних структурах дозволить не тільки підвищити ефективність виробництва та управління, але й суттєво підвищити рівень реалізації інноваційно-інвестиційних проектів та покращити умови інноваційної діяльності.

Одним з важливих елементів модернізації та підвищення конкурентоспроможності національної економіки є інноваційний підхід до національної економіки є інноваційний підхід до виробництва та надання послуг. Як наслідок, взаємодія суб'єктів господарювання, заснованих на різних формах господарювання

суб'єктів господарювання, заснованих на різних формах власності, формується під впливом конкурентного середовища. конкурентного середовища.

Процес формування інноваційної економіки в Україні базується на поетапному здійсненні економічних реформ та послідовному, ефективному оновленні продукції та послуг на основі застосування знань, економіки знань та наукоємної економіки. Також прискорення впровадження інноваційних підходів в економіку, модернізація, технічне і технологічне оновлення виробництва та послуг сприятиме збільшенню обсягів виробництва конкурентоспроможної продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Дослідження показують, що стратегічне управління інноваційними процесами в регіонах має зосереджуватися на таких ключових питаннях:

по-перше, наша країна має великий потенціал у низці фундаментальних наук, але відсутній механізм реалізації цього потенціалу у зв'язку з виробництвом;

по-друге, той факт, що підприємства реального сектору залишаються на низькому рівні освоєння інновацій, призводить до уповільнення інноваційного процесу. підприємств реального сектору економіки, що призводить до уповільнення темпів зростання попиту на передові технології на підприємствах;

по-третє, наявність недоліків у створенні сприятливого підприємницького та бізнес-середовища бізнес-середовища негативно впливає на підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Виходячи з наведеного аналізу та теоретичних знань, розробка, реалізація та моніторинг інноваційних цілей, перспектив та моніторинг інноваційних цілей, перспектив та довгострокових інноваційних стратегій підприємства що функціонують в регіонах, дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства. В результаті формується інноваційне середовище підприємства формується та вдосконалюється інноваційне середовище підприємства.

Виходячи з наведених вище міркувань, на нашу думку, особливу увагу слід приділити стратегічному управлінню інноваційними процесами:

– стрімкому розвитку процесу застосування інновацій у виробництві, сфері послуг та освіті;

– забезпечення широких можливостей для імпорту нових технологій, інформаційно-комунікаційних пристроїв, засобів виробництва та сучасних методів управління із зарубіжних країн;

– забезпечення короткострокового стажування молодих фахівців у розвинених країнах з метою налагодження виробництва товарів і послуг, що відповідають міжнародним стандартам;

– необхідно буде розробити економічні, фінансові, організаційно-управлінські та правові інструменти державної підтримки в реалізації програм розвитку та впровадження національної інноваційної системи [14].

Такі обставини визначають перспективи налагодження інноваційного виробництва в країні, модернізації національної економіки та ефективного використання місцевої сировинної бази, збільшення експортних можливостей.

Однак саме різноманітність національних особливостей і специфічних умов у кожній країні забезпечує необхідну диференціацію форм прояву загальних закономірностей і своєрідну національну модель конкуренції ведення бізнесу. Міжнародний досвід управління інноваційним та науково-технологічним розвитком національних економік свідчить про синтез наукової, промислової, економічної та соціальної політики у вигляді специфічних утворень, які отримали назву «інноваційні кластери», з метою створення та підтримки середовища, сприятливого для створення та активного використання інновацій. Специфіка кластера полягає в отриманні організаціями, що входять до нього, синергетичного ефекту, який виражається в підвищенні конкурентоспроможності всієї системи порівняно з окремими господарюючими суб'єктами.

При цьому конкурентоспроможність сучасної економіки залежить не тільки від технічних досягнень, винаходів, створення знань, а й від організаційних змін, що сприяють комерціалізації результатів науково-технічних розробок, а також маркетингу інновацій. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває забезпечення ефективного функціонування та розвитку інноваційних кластерів з метою досягнення достатнього рівня конкурентоспроможності економіки будь-якої країни світу. При цьому суттєвого значення набуває визначення ефективності

взаємодії підприємств в інноваційному кластері, що забезпечує загальну результативність діяльності кластера.

Інноваційний кластер – це економічний механізм підвищення конкурентоспроможності країн, який складається з сукупності різних інститутів і підсистем. Основна роль кластера в економіці країни полягає у зменшенні невизначеності шляхом створення стійкої структури взаємодії між підприємствами, організаціями та людьми з метою сприяння формуванню ринкової системи в країні, підвищенню ефективності виробництва, збалансованості попиту та пропозиції, поліпшенню якості товарів і послуг, створенню науково-технічних нововведень та інновацій. Слід зазначити, що висока здатність кластерів до інноваційної діяльності обумовлена наступними причинами:

- учасники кластера можуть більш адекватно і швидко реагувати на потреби клієнтів за рахунок більш широкої споживчої мережі, ніж окремий виробник;

- учасники кластера мають доступ до нових технологій, що використовуються в різних сферах економічної діяльності;

- в інноваційний процес залучаються постачальники і споживачі, а також підприємства інших галузей;

- в результаті кооперації між підприємствами знижується вартість науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт;

- підприємства кластера знаходяться під інтенсивним конкурентним тиском, який посилюється постійним порівнянням власного бізнесу з роботою аналогічних підприємств [14].

На нашу думку, інноваційний кластер можна визначити як економічну систему, що характеризується певною стійкістю, створює синергетичний ефект при взаємодії учасників, і включає в свою структуру сукупність підприємств, організацій (виробничих і сервісних організацій, університетів, науково-дослідних інститутів, інжинірингових центрів, винахідників інновацій, технологій, ринкових інститутів, споживачів), розташованих на одній території, взаємодіючих на договірній основі з метою досягнення економічного зростання. У зв'язку з цим,

наявність в країні (регіоні) значної кількості промислових комплексів, територій з високим науково-технічним потенціалом, багатих на природні та людські ресурси, територіально локалізованих мереж взаємопов'язаних підприємств та організацій створює сприятливі можливості для застосування кластерної стратегії з метою підвищення конкурентоспроможності національної економіки та нарощування обсягів високотехнологічних виробництв.

Однією з основних системних властивостей інноваційного кластера є емерджентність. Підприємства, що входять в кластер, починають володіти новими властивостями, які не були їм притаманні при веденні окремої підприємницької діяльності, оскільки з'являється доступ до наукових розробок, до сучасного обладнання, до якісних ресурсів в розумних межах. Крім того, відбувається підвищення рівня внутрішньої конкуренції та зростання спеціалізації. За рахунок інновацій у технологічній та організаційній сферах підвищується продуктивність підприємств-учасників кластера, стимулюється утворення нових бізнесів, які розширюють межі кластера. Інноваційний кластер характеризується здатністю до самоорганізації та самовдосконалення на основі інновацій. Існуючі у світовій економіці кластери демонструють, що кластерна структура може швидко змінюватися за рахунок постійного урізноманітнення її елементів (неефективні елементи замінюються ефективними) і здатна до повторного розвитку, адаптації до нових умов зовнішнього середовища, нових досягнень, інновацій, винаходів, методик, що є проявом здатності до самоорганізації. Для такого адаптаційного механізму характерні такі елементи самоорганізації: диференціація – прагнення кластерної системи до структурної та функціональної різноманітності елементів для подальшої адаптації та пристосування до мінливих умов зовнішнього середовища. Для збільшення різноманітності елементів кластерної системи можливе залучення не тільки інноваційних підприємств, але й фінансових, лізингових, аутсорсингових, консалтингових та інших організацій. В результаті з'являються нові структурні та функціональні можливості для розвитку і процвітання кластера; збереження сталості структури кластера при змінних умовах і функціях.

Також інноваційний кластер, як і будь-яка система, характеризується цілісністю. Тобто вплив на будь-якого учасника кластера призводить до зміни стану інших його учасників. На нашу думку, найважливішою властивістю інноваційного кластера є виникнення синергетичного ефекту і, відповідно, формування цілісності в системі. На цю властивість кластера впливає динамічність економічного середовища, яка проявляється в послідовності протікання економічних процесів з певними просторово-часовими характеристиками. Динамічний характер середовища передбачає прагнення до оптимального перерозподілу ресурсів, необхідних для існування та розвитку суспільства. Зміна характеристик економічного середовища впливає на перебіг внутрішніх процесів у кластері та викликає їх зміну, тобто еволюцію всієї кластерної системи. Таким чином, інноваційний кластер буде успішним та ефективним лише за умови наявності у нього основних системних властивостей. А саме, функціонування та взаємодія всіх складових кластера повинні призводити до синергетичного ефекту та емерджентності. Крім того, інноваційний кластер повинен постійно зростати і розвиватися, створюючи при цьому певні інноваційні продукти (послуги), необхідні для його подальшої діяльності. На нашу думку, успішне функціонування інноваційного кластера значною мірою залежить від ефективності взаємозв'язків між його учасниками. Ефективність зв'язків між підприємствами інноваційного кластера пропонуємо оцінювати шляхом визначення ступеня відповідності діяльності окремого підприємства специфіці функціонування кластера та рівня потреби кластера в ресурсах підприємства.

В умовах глобалізації інноваційні кластери відіграють важливу роль у національній економіці будь-якої країни, оскільки сприяють її розвитку за рахунок посилення взаємодії приватного та державного секторів, наукових та освітніх установ в інноваційному процесі, що, в свою чергу, підвищує конкурентоспроможність країни у світовій економіці. У ході дослідження було розроблено методика оцінки ефективності взаємозв'язків в інноваційному кластері шляхом розрахунку показників, що відображають інтереси кожного окремого учасника кластера та їх реалізацію в межах кластера, а також показників інтересів кластера,

що відображають вигоди від його взаємодії з кожним із власних учасників. Результати такої оцінки мають бути використані при формулюванні потенційних напрямів стратегії розвитку нових учасників кластера, при адаптації існуючої стратегії до діючих кластерів підприємств та при розробці заходів, спрямованих на підвищення ефективності їх взаємодії. При цьому ці заходи будуть відрізнятися та мати специфічні особливості залежно від квадрату матриці, встановленого за результатами оцінки, але в той же час відповідатимуть наступним напрямам загального підвищення ефективності функціонування інноваційного кластера, а саме: підвищення продуктивності праці, стимулювання інноваційного розвитку, зниження рентабельності активів підприємств-учасників кластера та розширення експортної діяльності.

Підвищення конкурентоспроможності продукції (товарів, послуг) підприємств як ключова ціль стратегічного розвитку в умовах сталості. У даному дослідженні конкурентоспроможність розглядається як здатність товаровиробників створювати стабільно зростаючий обсяг доданої вартості на основі підвищення ефективності використання факторів виробництва, забезпечення інвестиційної привабливості бізнесу, освоєння або завоювання нових ринків збуту.

Основні фактори конкурентоспроможності:

- позиціонування на внутрішньому та світовому ринках;
- досягнутий технологічний рівень виробника;
- структура підприємства
- наявність сировинної бази;
- розвиток коопераційних зв'язків.

Конкурентоспроможність продукції формується під впливом зовнішнього середовища умови зовнішнього середовища та внутрішні фактори, що залежать від виробника. До них відносяться явища і процеси виробничо-господарської діяльності підприємства та соціально-економічного життя суспільства виробничо-господарської діяльності підприємства та соціально-економічного життя суспільства, які викликають зміну абсолютних і відносних величин абсолютних і відносних

величин витрат виробництва, і як наслідок зміну рівня конкурентоспроможності виробника [15].

Таким чином, основу визначення рівня конкурентоспроможності продукції з точки зору ефективності виробництва та політики виробника складають динаміка виробництва, продуктивність праці та вартісні характеристики (собівартість і ціна).

Оцінкою якості та попиту на продукцію українських виробників є наявність широкої мережі зовнішніх ринків збуту.

Аналіз конкурентоспроможності продукції та виробників здійснюється через сукупність показників ефективності, динаміки виробництва та цінових характеристик. Найбільш поширеним підходом є прив'язка конкурентоспроможності до показників ефективності виробництва, таких як продуктивність праці, фондівіддача, ефективність використання матеріальних і нематеріальних ресурсів тощо. Аналіз взаємної кореляції показників дозволяє виключити зайві неінформативні елементи та оперувати лише статистично значущими.

Характеристики ефективності виробництва та продуктивності праці оцінюються на основі показника доданої вартості. Додана вартість як міра внеску організації в результат міра внеску організації в результат, без витрат чужої праці, має самостійне значення в оцінці ефективності управління. ефективності управління. В якості додаткових характеристик конкурентоспроможності товарів конкурентоспроможності товарів можуть бути використані ефективність виробництва (частка доданої вартості у випуску продукції) та продуктивність праці. доданої вартості у випуску продукції) та продуктивність праці (виробіток доданої вартості на одного працівника).

Для оцінки цих показників приймається їх зміна або темпи зростання в часі, оскільки різниця показників за видами діяльності значною мірою визначається галузевою спеціалізацією і залежить від виду та асортименту продукції та послуг, які, в свою чергу, розрізняються за граничним вмістом доданої вартості.

Структура ринків може мати значний вплив на ефективність виробництва підприємств. Якщо компанії займаються експортом своєї продукції, то це може

позитивно вплинути на їхню конкурентоспроможність та показники ефективності. Особливо це стосується таких галузей, як нафтохімія та машинобудування.

Український ринок характеризується тим, що багато підприємств мають значну частку продукції, яка реалізується лише в одному регіоні. Це свідчить про те, що вони мають регіональну орієнтацію збуту, а отже, не беруть участі в конкуренції з іншими виробниками, як вітчизняними, так і іноземними.

Тим не менш, регіонально замкнуті підприємства можуть бути успішними на нішевих ринках, де конкуренція не є настільки великою. Проте, якщо підприємства бажають розвиватися та збільшувати свою конкурентоспроможність, то експорт є одним з ефективних шляхів досягнення цієї мети.

На міжнародному ринку продукція з України може мати конкурентний потенціал, особливо в галузях з експортним потенціалом, таких як сільське господарство, хімічна промисловість та інші. Імпортери з інших країн можуть бути зацікавлені в якісних та високотехнологічних продуктах вітчизняних виробників.

Україна, як країна з багатою історією та культурою, має потенціал стати провідним гравцем на світовому ринку. Її географічне розташування, розвинена інфраструктура та висококваліфікована робоча сила забезпечують сприятливі умови для розвитку експорту.

Одним з головних напрямів розвитку економіки України є збільшення обсягів експорту. Це можливо завдяки роботі українських підприємств, які створюють високоякісну продукцію та впроваджують сучасні технології у виробництві. Такі підприємства можуть успішно конкурувати на міжнародному ринку та залучати іноземних інвесторів.

Європейський Союз та інші країни, які відкривають свої ринки для українських товарів, створюють великі можливості для зростання експорту та підвищення доходів. Українські товари стають більш доступними для покупців з інших країн, що сприяє підвищенню попиту на них. Це дозволяє українським підприємствам збільшувати обсяги виробництва та розвиватися.

Крім того, експорт може сприяти розвитку технологій та підвищенню якості продукції. Українські підприємства, що працюють на міжнародному ринку, повинні вдосконалювати свої технології та виробничі процеси, щоб відповідати вимогам своїх клієнтів.

З іншого боку, експорт продукції може бути важким завданням для малих та середніх підприємств, оскільки це пов'язано з великими витратами на логістику та маркетинг. Для того, щоб забезпечити успішний експорт, підприємствам необхідно мати якісну продукцію, відповідну сертифікацію, а також виконувати усі необхідні вимоги законодавства.

В умовах нестабільної економіки підприємства повинні розробляти нові стратегії, щоб зберегти свої конкурентні позиції на ринку. Ефективне функціонування сучасного підприємства багато в чому залежить від його організаційної структури. Однією із сучасних тенденцій формування оптимальної структури підприємства є її спрощення та більша прозорість внутрішніх взаємодій.

Реструктуризація, спрямована на підвищення ефективності діяльності підприємства, можлива на основі виділення окремих підрозділів, у тому числі шляхом виділення частини активів майнового комплексу підприємства для створення нового суб'єкта господарювання з ефективними умовами господарювання [12]. Цей процес видалення непрофільних активів і передачі їх сторонній організації інакше відомий як аутсорсинг. Будучи лише інструментом реалізації бізнес-стратегії, ретельно спланований аутсорсинг може кардинально змінити роботу підприємства, підвищити її вартість. Таким чином, аутсорсинг є ефективним інструментом реструктуризації та трансформації підприємства. Згідно з дослідженням Ernst & Young, аутсорсинг практикують переважна більшість європейських підприємств. Так, 70% опитаних керівників наймають фрілансерів для виконання хоча б однієї функції, а 20% планують збільшити кількість фрілансерів у найближчі два роки; 49% респондентів повідомили, що аутсорсинг мінімізує витрати [15].

Українські підприємства не бажають передавати деякі операції на аутсорсинг через страх втратити контроль над бізнесом. Існує широко поширена

думка, що аутсорсинг використовується лише для обмеженого переліку функцій; його використання призводить до скорочення робочих місць і заробітної плати. Цей механізм використовується в основному вітчизняними підприємствами з іноземним капіталом, а також холдингами з дочірніми підприємствами.

Основними цілями економічного розвитку є підвищення загальної ефективності діяльності підприємств та оптимізація використання наявних можливостей для отримання стійких позицій у вітчизняних і міжнародні ринки. Поява Інтернет-технологій формує нові вимоги ринку, зміни у трудових відносинах, нові форми кооперації тощо. Нестабільність українських підприємств, зумовлена постійними змінами їх внутрішнього та зовнішнього середовища, потребує запровадження стратегічного підходу до управління. Складовою цього підходу є використання аутсорсингу як способу оптимізації загальних витрат підприємства [1].

Отже, сучасний бізнес дуже динамічний і вимагає гнучкості та швидкого реагування на зміни в суспільстві. Умови формування ринкових відносин в Україні, які характеризуються впливом зовнішнього середовища та посиленням конкуренції, вимагають пошуку інноваційних засобів виживання підприємств та підтримки їх ефективності. З цієї причини підприємствам необхідно не тільки оновлювати виробничі та маркетингові стратегії, але й витратити багато ресурсів на організацію діяльності.

Необхідною умовою сталого розвитку економіки є також забезпечення інноваційної складової. У сучасній глобальній економіці інновації є основою конкурентоспроможності підприємств, галузей і країн. Вони дозволяють з мінімальним ризиком вступати в цінову конкуренцію, перемагати в конкурентній боротьбі за ринки збуту і закупівлі, розробляючи нові, більш привабливі для споживачів продукти або впроваджуючи нові соціально орієнтовані технології виробництва існуючих продуктів і послуг. Інноваційний тип розвитку базується на використанні новітніх технологій, зміні виробництва на більш технологічне, сучасних управлінських та організаційних рішеннях в інноваційній діяльності.

Нові галузі, в центрі яких лежать високі технології, і галузі, які безпосередньо задовольняють потреби людей, стали фундаментальними для суспільства. Одночасна необхідність формування нових бізнес-стратегій підприємств та розвитку аутсорсингу як умови підвищення конкурентоспроможності на ринках Європи та України надає додаткового поштовху дослідженню цієї наукової проблеми [16].

В сучасному світі, де технології швидко розвиваються та суспільство все більше переходить до цифрової епохи, нові галузі, які базуються на високих технологіях, стають дедалі важливішими для економіки та суспільства в цілому. Такі галузі як інформаційні технології, біотехнології, енергетика, космічна інженерія, робототехніка та багато інших, стали фундаментальними для розвитку нашої цивілізації.

Однак, на сьогоднішній день, не лише галузі, які пов'язані з високими технологіями, є важливими. Галузі, які забезпечують прямі потреби людей, такі як харчова промисловість, медицина, освіта, будівництво, також є надзвичайно важливими для нашого суспільства.

У зв'язку з цим, розвиток нових бізнес-стратегій та аутсорсингу стають необхідністю для підприємств, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність на ринках Європи та України. Аутсорсинг, або зовнішнє замовлення, є практикою, яка полягає у передачі окремих функцій або послуг підприємству-партнеру, що дозволяє зменшити витрати та скоротити час на виробництво товарів та послуг. Застосування аутсорсингу може стати ключовим чинником для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації ринку.

За різними оцінками, потреба в послугах аутсорсингових підприємств становить понад 80 мільярдів доларів на рік. Зокрема, в Європейському Союзі послугами аутсорсингу користуються близько 45% підприємств. Дослідження показують, що найбільшою популярністю користуються аутсорсингові підприємства, які надають ІТ-послуги, логістику, маркетинг, рекрутинг, бухгалтерію, нарахування заробітної плати та кадровий облік.

Слід зазначити, що існують різні підходи до визначення поняття «аутсорсинг», тому виділити одну предметну категорію та визначити її характеристику неможливо. Доцільно визначити такі види аутсорсингу: ресурсний (надання первинних ресурсів), функціональний (повний контроль аутсорсингової організації над бізнес-функціями) та аутсорсинг бізнес-процесів (контроль за взаємозалежною структурою бізнес-функцій). З огляду на ринок інновацій, проблема ефективної організації та оперативного управління ресурсним забезпеченням є значною проблемою. За допомогою стратегій аутсорсингу стає можливим мінімізувати дисбаланс у забезпеченні та розподілі ресурсів між традиційною та інноваційною діяльністю. Крім того, аутсорсинг дає змогу вирішувати першочергові завдання, спрямовані на скорочення тривалості інноваційного циклу, прискорення інноваційного процесу в цілому, забезпечення якнайшвидшого виведення інновацій на ринок [16].

Ефективність бізнес-стратегій аутсорсингу підтверджена міжнародною практикою, яка показує, що на даний момент більше половини європейських підприємств використовують аутсорсинг у своїй діяльності. Для України та її регіонів є унікальна можливість скористатися перевагами міжнародного аутсорсингу завдяки можливому позиціонуванню на сучасному ринку як постачальника послуг аутсорсингу, так і як замовника. У першому випадку цього можна досягти за рахунок привабливого співвідношення високої кваліфікації та низької заробітної плати, задовільного рівня розвитку інфраструктури, а в другому – за рахунок доступу до більш дешевих або рідкісних ресурсів, нових технологій, передового досвіду ведення бізнесу, що формує основою для переходу українських підприємств на інноваційний шлях розвитку. Експерти вважають, що Україна є стратегічно важливою країною для аутсорсингу. Зручна логістика, досвід і експертиза в ІТ, відносно дешева робоча сила і нагальна потреба в оптимізації ресурсів є основою для сталого розвитку аутсорсингу.

Сучасні підприємства зосереджують свою діяльність на дуже вузьких ланцюжках діяльності, а інші види діяльності передають незалежним зовнішнім сторонам. підрядники. Питання принципової необхідності аутсорсингу в світі

давно не актуальне, ключове значення має лише надійність і професіоналізм партнерів, з якими укладається договір на певні послуги.

Передача функцій однієї чи кількох ланок ланцюжка створення вартості зовнішнім партнерам має низку стратегічних переваг: дозволяє отримати компоненти чи послуги більш високої якості; покращує інноваційний потенціал підприємства шляхом взаємодії та партнерства з постачальниками, які мають великий інтелектуальний потенціал та багатий інноваційний досвід; забезпечує велику гнучкість підприємства в разі раптових змін ринкової ситуації або споживчих переваг; прискорює набуття ресурсів і навичок; дозволяє зосередитися на тих операціях, які ефективно виконує підприємство, і тих, які стратегічно доцільно тримати під її контролем. Недоліки аутсорсингу та стратегії дезінтеграції полягають у тому, що підприємство ризикує взяти на себе занадто багато видів діяльності та втратити частину своїх власні ресурси та можливості [10].

Як в Україні, так і в світі чітко розрізняють різні види аутсорсингу за якісними характеристиками. Важливим фактором ефективної співпраці в аутсорсингу є спосіб організації та взаємодії аутсорсингу з ним. Організації пропонується поділяти на: незалежні, залежні та формально незалежні аутсорсингові підприємства. Цей поділ є принциповим, виходячи з того, що кожен із виділених видів аутсорсингу потребує кардинально різних обсягів і структури ресурсів для забезпечення діяльності, з одного боку, і, відповідно, суттєво відрізнятиметься розподілом економічних результатів від аутсорсингу. , з іншої сторони.

Також важливим з практичної точки зору побудови відносин у системі аутсорсингу є сфера діяльності. Аутсорсинг поділяється за такими ознаками: комплексний (домінуючий), фрагментований (окремі операції, функції чи завдання), функціонально-консультаційний, контролюючий та регулюючий. Взнявши за основу два критерії поділу, формуються стратегії розвитку аутсорсингової діяльності. Перш ніж вибрати аутсорсингове підприємство, необхідно врахувати важливий аспект, а саме місцезнаходження, або іншими словами, галузевий ландшафт конкретної країни. Однак у всіх країнах є деякі спільні риси між постачальниками послуг. Ви можете переглянути типовий досвід клієнтів, які

наймають підприємства в різних частинах світу, щоб прийняти більш обґрунтоване рішення [7-9].

Польща, центральноєвропейська країна, як і Україна, має величезний потенціал. За статистикою аутсорсингу, Польща стала третім за досвідом програмістів у світі. Професіонали вільно володіють англійською мовою, і понад 30% населення країни використовують англійську як другу мову, що є однією з причин, чому більшість підприємств обирають Польщу як місце для аутсорсингу. Україна, країна Східної Європи, має широкий широкий спектр освітніх можливостей і велика кількість ІТ-фахівців. Україна стала найкращим місцем для аутсорсингу та однією з найкращих країн для аутсорсингу програмного забезпечення, особливо веб-розробки та програмного забезпечення. В Україні є багато професіоналів, які домінують на світовому ринку аутсорсингу програмного забезпечення у веб- та мобільних розробках, машинному навчанні, штучному інтелекті та технологіях блокчейн. Найпопулярнішими мовами програмування є C++, PHP, Java та Ruby.

Україна є однією з найбільших країн у Європі, з потужним потенціалом у галузі виробництва та експорту. Проте, на жаль, вона продовжує стикатися зі значною економічною проблемою – низьким рівнем ВВП. Це серйозно ускладнює стратегічні плани країни і гальмує її розвиток.

Для збільшення ВВП Україні необхідно зосередитися на нарощуванні виробництва та експорту готової продукції. Це може стати ключовим чинником у зміцненні економіки країни. Однак, дії уряду направлені на ціль, нерідко нівелюються різними факторами, які перешкоджають досягненню цілей.

Одним із головних чинників є монополія на ринку важливих галузей економіки, таких як алкоголь, вугілля та паливо. Це призводить до зростання цін на товари та послуги, що негативно впливає на покупців та відображається на попиті.

Крім того, корупція є однією з найбільших проблем, яка заважає зростанню ВВП України. Корупційні схеми забирають величезні кошти з економіки та

знижують довіру бізнес-спільноти до урядових органів, що знову ж таки, негативно відображається на розвитку економіки.

Додатковою проблемою є розширення тіньової економіки, яка є фактично незаконним ринком, на якому здійснюються тільки часткові реєстрації та оподаткування. Це призводить до того, що значна частина грошей зникає зі зведеної статистики.

Щоб подолати всі ці проблеми, необхідні значні та ефективні реформи, які допоможуть забезпечити ефективність у майбутньому. Комплексна виважена макроекономічна політика, яка ґрунтується на комплексному аналізі динаміки макроекономічних показників, дозволить вивести українську економіку з кризи та покращити соціально-економічну ситуацію. Не менш важливими є заходи щодо підвищення якості та прозорості діяльності, оскільки, окрім базових заходів, вони сприятимуть підвищенню ефективності бюджетних видатків, зменшенню втрат від корупції та покращенню якості публічних послуг.

Незважаючи на значний природний і людський потенціал, приватизацію значної частини виробничих потужностей країни та численні міжнародні кредити, використані владою протягом останніх 20 років, виробничі потужності України не були модернізовані, а промислові потужності сильно зношені.

Здебільшого продукція вітчизняного виробництва втратила конкурентоспроможність на міжнародному товарному ринку, а широкий внутрішній попит в основному задовольнявся за рахунок імпортованих товарів. ВВП України, як кінцевий показник ефективності економіки, був значно нижчим, ніж в інших європейських країнах. Це пов'язано з нерозвиненою економікою, оскільки країни з низьким рівнем доданої вартості сильніше, ніж інші, постраждали від ослаблення зовнішніх ринків. Крім того, економічний розвиток стримували надмірні видатки державного бюджету, що зумовлювало необхідність посилення фіскальної політики. Першочерговими заходами для покращення ситуації мають стати макроекономічна стабілізація та відновлення нормального функціонування банківської системи.

Сьогодні Україна недостатньо конкурентоспроможна на світовій арені, багато в чому через низький рівень інновацій. Проте досвід країн світу показує, що реструктуризація національної економіки та формування потужних конкурентних переваг стають можливими лише тоді, коли країна бере курс розвитку на інноваційній основі. Значні макроекономічні дисбаланси, війна, глибокі структурні дисбаланси та відсутність прозорості в державному секторі призвели до необхідності вжиття термінових коригувальних заходів.

Забезпечення макроекономічної стабільності у фінансовому секторі є однією з головних завдань будь-якої країни, оскільки це залежить від економічної стабільності в цілому. Зростання фінансової нестабільності може призвести до кризи, що може викликати негативний вплив на економіку та життя громадян. Тому, необхідно приділити особливу увагу забезпеченню макроекономічної стабільності у фінансовому секторі.

Фінансовий сектор є одним з найважливіших елементів економіки будь-якої країни, оскільки він відіграє важливу роль у забезпеченні фінансової стабільності та економічного зростання. Проте, з часом можуть виникнути різні проблеми у фінансовому секторі, такі як банкрутства, фінансові кризи та інші виклики, які можуть негативно вплинути на економіку країни в цілому.

Щоб запобігти таким проблемам та забезпечити макроекономічну стабільність у фінансовому секторі, необхідно проводити ключові структурні реформи. Однією з таких реформ може бути зміна законодавства, яка може допомогти встановити нові правила для діяльності фінансових установ та забезпечити додатковий контроль за їхніми діями.

Крім того, збільшення регулювання та нагляду за фінансовою системою є дуже важливим елементом стабільності. Для того, щоб уникнути проблем, які можуть виникнути через недостатній контроль над фінансовим сектором, необхідно розглянути різні методи збільшення рівня регулювання та нагляду. Це може бути здійснене через впровадження нових законів та політик, а також через збільшення кількості наглядових органів та їхню ефективність.

Прискорення економічного зростання є ще одним головним завданням країни, оскільки це може сприяти розвитку економіки, збільшенню зайнятості та підвищенню рівня життя громадян. Ключові структурні реформи у фінансовому секторі можуть бути важливим кроком у розвитку економіки. Крім того, необхідно звернути увагу на інші галузі, такі як промисловість, сільське господарство, технології та інновації, які можуть також підтримувати економічний розвиток країни. Оскільки Україна перебуває у дуже складній політичній та економічній ситуації, стабілізація потребує державної політики, яка має супроводжуватися ключовими структурними реформами. Уряд має мінімізувати негативний вплив фіскальної стабілізації на економічну діяльність. Для цього необхідно: 1) спробувати знайти кошти для низки важливих інфраструктурних проєктів, зокрема через пільгове фінансування; 2) максимально стимулювати підприємницьку діяльність; 3) запровадити адекватні банківські інструменти для фінансування нових проєктів; 4) максимально підтримувати експортну діяльність шляхом інформаційної, технічної та правової підтримки самих експортерів, сприяння виходу малого та середнього бізнесу на зовнішні ринки, формування системи експортного кредитування та страхування [12-14].

Таким чином, можна стверджувати, що в пошуках оптимальної податкової політики не слід копіювати досвід окремих країн, не враховуючи специфіку національної економіки. Будь-які нововведення в національному законодавстві мають базуватися на вивчених системах оподаткування країн з розвинутою ринковою економікою та ретельному аналізі доцільності та можливості їх застосування в національному податковому законодавстві. Незважаючи на позитивні чинники, в Україні існує ряд проблем, що, на думку експертів, може призвести до значного уповільнення зростання ринку аутсорсингу. Слабкий захист прав інвесторів, нечіткі правила оподаткування та відсутність ефективного законодавства про авторське право ускладнюють не лише аутсорсерів, а й будь-яке підприємство.

В Україні основними перешкодами для розвитку аутсорсингу є відсутність державної підтримки, складність моніторингу аутсорсера, непередбачуваність

його економічного становища тощо. Однією з головних перешкод є ненадійність партнерських відносин. До проблем розвитку аутсорсингу також відноситься висока конкуренція на ринку. Підприємства, які працюють виключно як підрядники, ризикують залишитися неконкурентоспроможними.

Аутсорсингові підприємства стають все більш популярними, оскільки дозволяють компаніям зосередитися на своїй основній діяльності, не витрачаючи час і кошти на вирішення рутинних задач. Однак, на сьогоднішній день, конкуренція на ринку аутсорсингу стає все більш жорсткою, тому, щоб вижити на цьому ринку, підприємствам необхідно постійно розширювати спектр послуг.

Як показує практика, додаткові послуги, такі як консалтингові послуги, маркетинг і управління проектами, можуть стати справжнім плюсом для аутсорсингових підприємств. Ці послуги дозволяють клієнтам отримати не тільки виконання рутинних задач, але й залучити додаткові знання та досвід для вирішення складних проблем. Крім того, такі послуги збільшують конкурентоспроможність підприємства, що забезпечує стабільний ріст бізнесу.

Важливо зазначити важливість унікальних послуг для аутсорсингових підприємств. Ці послуги дозволяють підприємству відрізнитися від конкурентів, пропонуючи щось, що ніхто інший не може запропонувати. Наприклад, якщо підприємство спеціалізується на аутсорсингу інформаційних технологій, то варто розглянути можливість надання послуг у сфері кібербезпеки, що дозволить підприємству залучити нових клієнтів та збільшити свої прибутки.

Наведені вище положення щодо практичного застосування та особливостей аутсорсингу в Україні та країнах Європи потребують подальшого вивчення та доопрацювання. Аутсорсинг є ефективним способом ведення бізнесу, враховуючи переваги та можливості, які підприємство-замовник отримує при його використанні. Бізнес-модель інноваційного аутсорсингу є важливим напрямком розвитку сучасного бізнесу на глобальному ринку.

На сьогоднішній день кадровий аутсорсинг є ефективним інструментом для підвищення ефективності роботи будь-якого підприємства, враховуючи вищезазначені переваги та обмеження, які отримує підприємство-клієнт при їх

застосуванні. Однак не варто розглядати аутсорсинг як універсальний інструмент для вирішення питань і проблем підприємств, оскільки є завдання, які не можна довірити незалежним професіоналам. Будь-яка бізнес-стратегія підприємства повинна відповідати ймовірним ризикам. Досить часто використання аутсорсингу може створити додаткові труднощі. Слід також зазначити, що зазначені вище інноваційні інструменти управління персоналом потребують перегляду їх змісту та доцільності відповідно до чинного законодавства України.

Аутсорсинг став однією з найпоширеніших практик серед підприємств усього світу. Зараз більшість компаній дотримуються стратегії віддаленого роботодавця, що означає передачу деяких функцій або навіть бізнес-процесів зовнішнім організаціям. Однією з переваг аутсорсингу є можливість оптимізувати використання ресурсів та зосередитися на одному виді діяльності. Це дає можливість компаніям бути більш конкурентоспроможними та ефективними.

Значення аутсорсингу в сучасному бізнесі все більше зростає, оскільки він дозволяє підприємствам зосередитися на своїх головних цілях та здійснювати стратегічне планування. Завдяки аутсорсингу компанії можуть скоротити витрати на зарплати, оренду приміщень та обладнання, інфраструктуру та інші витрати, що відображається на загальному прибутку підприємства. Більш того, підприємства можуть отримати доступ до новітніх технологій та найкращих практик, які можуть бути забезпечені зовнішніми організаціями.

У світі аутсорсингу існує безліч варіантів послуг, що надаються зовнішніми організаціями. При цьому, найпоширеніші з них – це інформаційні технології та бухгалтерські послуги. Але останнім часом все більше підприємств звертають увагу на такі напрямки, як консалтингові послуги, маркетинг та управління проектами.

Остаточний вибір стратегії має здійснюватися шляхом аналізу додаткових критеріїв та показників, а саме: структури та рівня можливих втрат, доступу до обмежених ресурсів, розміру підприємства та виду економічної діяльності, зміни конкуренції в галузі та сегментах ринку, фінансові показники, ймовірність і величина ризиків до і після угоди про аутсорсинг, схильність до ризику

домінуючих стейкхолдерів і менеджерів і власників, зв'язок з іншими видами взаємодії між контрагентами, тренди і тенденції в середовищі, ресурсний потенціал та його структура.

На сучасному етапі глобалізованих процесів інновацій та розвитку основними цілями модернізації економічних систем є підвищення інноваційності, ефективності та конкурентоспроможності. Це дозволяє підприємству стати лідером на ринках ресурсів, технологій та інфраструктурних послуг.

У мікроекономічних системах стратегічні орієнтири модернізації спрямовані на:

- матеріально-технічне регулювання та оптимізація потоків ресурсів, інформації;
- створення умов для стандартизації когнітивних впливів працівників на якість продукції;
- формування корпоративної культури, моральних принципів і еталонів колективу;
- орієнтація організаційної структури на функціональний розподіл обов'язків;
- формування та забезпечення кібербезпеки інформаційної системи закритого типу;
- формування осередків креативних технологій, створення інноваційного середовища;
- формування повнофункціональної структури системи управління;
- посилення взаємодії та координації роботи із зацікавленими сторонами, інститутами державного стимулювання інноваційної діяльності;
- забезпечення підвищення компетенцій персоналу для розробки або створення інноваційних розробок [14].

Тому для забезпечення творчої, лідерської модернізації необхідно забезпечити комунікаційну активність у зовнішньому середовищі та оптимізувати напрями внутрішньої перебудови. Реалізація зазначеної мети можлива за наявності системи ресурсного забезпечення та достатнього модернізаційного потенціалу.

Рівень потенційної модернізації мікроекономічних систем може включати:

- лідерство в інноваційному розвитку на рівні мікроекономічних систем;
- абсолютна модернізація відповідно до інноваційного прогресу в економіці;
- творча модернізація для пошуку нових конкурентних переваг мікроекономічних систем;
- інтенсивна модернізація;
- стійка модернізація відповідно до динаміки інноваційної модернізації мікроекономічних систем;
- адаптивна модернізація мікроекономічних систем відповідно до наявності інновацій.

Серед напрямів і шляхів реалізації потенціалу впровадження мікроекономічних систем слід відзначити наступні:

- реалізація інтелектуального капіталу, монополізація ринку інновацій окремої галузі;
- стратегічне коригування довгострокових цілей розвитку, накопичення потенціалу мікроекономічних систем;
- реалізація потенціалу модернізації, пошук нових ринків збуту, розвиток персоналу, його інтелектуальне та творче спрямування;
- реалізація агресивної ринкової стратегії, підвищення ефективності використання ресурсів, соціальної відповідальності та формування компетенцій;
- забезпечення конкурентоспроможності продукції; підвищення економічного потенціалу мікроекономічних систем;
- пошук ресурсів та інновацій, формування інноваційних стратегій, реструктуризація системи управління;
- впровадження технічних інновацій, розвиток виробничого потенціалу мікроекономічних систем;
- регресивні тенденції управління провокують захисні стратегії та скорочення інвестицій; потенціал розподіляється на інші види діяльності;

– інтенсивний розвиток підприємства провокує зменшення активів і брак ресурсів для оновлення.

Залежно від рівня модернізації потенціалу макроекономічної системи визначається напрямок його реалізації для кожної окремої унікальної мікро-економічної системи.

Обґрунтування стратегії модернізації потенціалу підприємства має здійснюватися на чотирьох основних рівнях управління:

– на рівні підприємства – розробляється корпоративна стратегія, яка орієнтована на системну, комплексну модернізацію всіх сфер діяльності;

– для певного виду продукції / послуг – обґрунтовується бізнес-стратегія завоювання ринкових позицій та просування на ринках;

– відповідно до функціональних напрямків модернізації окремих сфер діяльності підприємства чи відповідальності – формуються функціональні стратегії;

– на рівні структурних підрозділів підприємства – формуються операційні стратегії підприємства, які реалізують поточні завдання реалізації окремих проєктів модернізації [11].

На корпоративному рівні стратегічного управління потенціалом модернізації передбачені такі напрями:

– формування та використання конкурентоспроможного модернізаційного потенціалу підприємства;

– забезпечення позитивної синергії між підрозділами та підрядниками; елементи системи створення та надання інноваційних послуг;

– трансформація ресурсів у процесах модернізації в результати та конкурентні переваги підприємства;

– визначення пріоритетів підвищення конкурентоспроможності та напрямів використання економічних ресурсів у процесі модернізації.

Напрями реалізації цільової системи стратегій модернізації мікро-економічних систем показані на рис. 2.

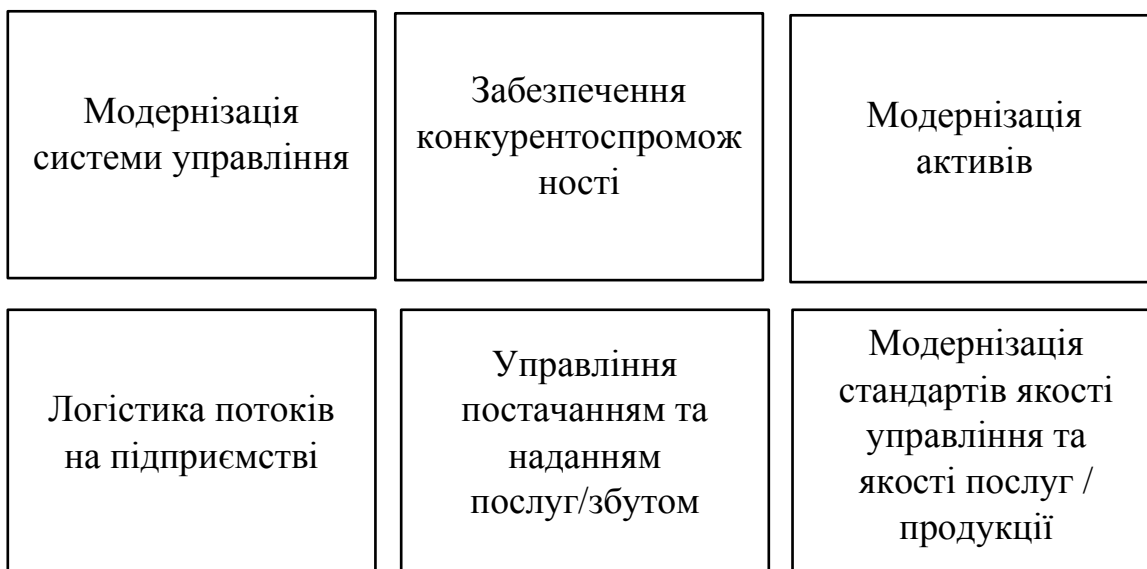


Рис. 2. Напрями реалізації цільової системи стратегій модернізації мікроекономічних систем

Джерело: [8]

Стратегії реалізації потенційної модернізації мікроекономічних систем повинні включати стратегію виживання, стабілізації та зростання. Застосування певних стратегій для реалізації потенціалу модернізації має відповідати парадигмі інноваційного та когнітивного розвитку та бути адаптованим до просторово-часових закономірностей і принципів. В процесі модернізації ресурси перетворюються на модернізаційний потенціал. Це досягається шляхом забезпечення ефективного використання ресурсів, інституціоналізації та інтелектуалізації. Трансформація ресурсів у капітал, а потім у потенціал підприємств здійснюється через управлінський вплив та стратегічні орієнтири для активізації інноваційної та інвестиційної стратегій.

Якість і структура, доступність і прийнятність інновацій для підприємства формують ефективність модернізації через поетапність: «ресурсозабезпечення» – «інтелектуалізація» – «капіталізація» – «потенціал модернізації» – «модернізація».

Ресурсне забезпечення передбачає формування системи ресурсів на видовій основі. При цьому встановлюється пріоритет високотехнологічних, інтелектуальних ресурсів, які забезпечують конкурентні переваги. Ресурси в процесі

адаптації до цілей розвитку підприємства набувають нових форм і властивостей, перетворюються на джерела реалізації цілей, оптимізації ресурсного забезпечення, ресурсного забезпечення.

Поряд з інтелектуалізацією відбувається здійснення ресурсно-виробничої, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства, що приносить вартісні та якісні результати та покращення. Ефективність основної діяльності залежить від якості та наявності інновацій, інтелектуалізації кадрів і технологій, швидкості та спрямованості модернізації. Комплекс модернізаційних змін створює нові можливості та інструменти для розвитку підприємства в конкурентному середовищі.

Діяльність підприємства нерозривно пов'язана з капіталізацією його результатів. У разі успішної роботи підприємства, доходи отримані в результаті їх діяльності накопичуються і використовуються для розвитку компанії. Капіталізовані результати діяльності можуть використовуватися для збільшення обсягів виробництва, покращення якості продукту, збільшення масштабів бізнесу та для введення нових інновацій на ринок.

В сучасному світі, де конкуренція стає все більш жорсткою, діяльність підприємства, що має додаткові ресурси для розвитку, може відчутно вигравати на ринку. Це особливо важливо для компаній, що займаються інноваційними технологіями, де швидкість введення нових продуктів на ринок і відповідний розвиток можливостей є ключовим фактором успіху.

Також, капіталізовані результати діяльності підприємства можуть бути використані для розвитку нових галузей виробництва, або для пошуку інвесторів, що зацікавлені в розвитку цих галузей. Це може дозволити компанії розширювати свій бізнес та займати нові позиції на ринку.

Отже, капіталізовані результати діяльності підприємства є ключовими для розвитку та вдосконалення бізнесу. Їх використання дає можливість компанії створювати нові інноваційні продукти, збільшувати виробничі масштаби,

розширювати галузі виробництва, залучати нових інвесторів та забезпечувати стабільну роботу на ринку.

Збільшення модернізаційного потенціалу активізується в стратегіях трансформації та вдосконалення процесів, продуктів і технологій, оновлення техніко-технологічної бази та інструментів логістики, систем управління.

У цьому процесі модернізаційний потенціал підприємств розглядається як сукупність ресурсів і засобів (можливостей) їх активізації в процесі модернізації з наступним інноваційним оновленням активів, технічної підтримки, сервісних технологій і систем управління підприємством, які в синергії ефектів формують ефективність економічного розвитку.

З метою досягнення успіху в сучасних умовах ринкової конкуренції, підприємства повинні активно використовувати свій модернізаційний потенціал. Це означає, що концепція стратегічного управління має базуватися на довгостроковому ресурсному забезпеченні. Одним із головних напрямків такого забезпечення повинні бути ключові вектори підприємства: прибутковість, конкурентоспроможність, інтелектуалізація та цифровізація, якість, безпека і інтеграція.

Прибутковість є однією з основних метою будь-якого підприємства. Забезпечення стабільного та зростаючого рівня прибутковості залежить від багатьох факторів, таких як ефективність виробництва, вибір правильної стратегії, управління ризиками та інші.

Конкурентоспроможність підприємства є одним з ключових елементів успіху на ринку. Якщо підприємство не зможе конкурувати з іншими компаніями, його позиція буде під загрозою. Тому, залучення нових клієнтів та збереження старих є важливими завданнями для будь-якого підприємства. Щоб досягти цих цілей, необхідно зосередитися на постійному вдосконаленні продукції та послуг, а також на розробці нових маркетингових стратегій.

Продукція та послуги підприємства повинні бути відповідними потребам ринку та клієнтів. Для цього, підприємство повинно стежити за новими

тенденціями та розробляти інноваційні рішення, щоб залишатися кроку вперед від своїх конкурентів. Крім того, важливо забезпечити якість продукції та послуг, щоб задовольняти потреби клієнтів та зберігати їх лояльність.

Розробка нових маркетингових стратегій також є важливим елементом конкурентоспроможності підприємства. Підприємство повинно аналізувати ринок та конкурентів, знаходити нові ніші та можливості для розвитку, та розробляти ефективні маркетингові кампанії. Крім того, підприємство повинно бути готове до змін в ринкових умовах та швидко реагувати на нові тенденції.

Інтелектуалізація та цифровізація є необхідними умовами для підвищення ефективності діяльності підприємства. Впровадження новітніх технологій та відповідних програмних рішень дозволяє підприємству працювати швидше та ефективніше, а також забезпечує високу якість продукції та послуг.

Ключові вектори активізації визначають характер і властивості інвестиційних ресурсів і необхідних інновацій для підвищення модернізаційного потенціалу. Тому необхідно формалізувати систему ексклюзивних інноваційно-інвестиційних стратегій, які, з одного боку, визначаються векторами, а з іншого – ресурсними можливостями підприємств.

До груп ексклюзивних інноваційно-інвестиційних стратегій активізації модернізаційного потенціалу мікроекономічних систем належать:

- стратегія поступального, творчого, конкурентоспроможного розвитку;
- логістичні, продуктові, фінансові, кадрові та інші функціональні інноваційно-інвестиційні стратегії;
- стратегії адаптації, перебудови, трансформації;
- стратегія оновлення технологій [14].

До інноваційних детермінант активізації інноваційно-інвестиційних стратегій активізації потенціалу модернізації мікроекономічних систем належать: технологічні, управлінські інновації, інноваційний продукт, формування компетенції, цифровізація та інтелектуалізація.

Модернізація мікроекономічних систем є важливим етапом в економічному розвитку будь-якої країни. Один з ключових факторів успіху цього процесу – це інвестиції. Інвестиційні драйвери є різноманітними, і вони можуть бути як матеріальні, так і нематеріальні.

Матеріальні драйвери пов'язані з вкладенням фізичних ресурсів, таких як будівлі, машини, обладнання тощо. Нематеріальні драйвери включають людські ресурси, їхні знання та навички, організаційну культуру, бренд, інтелектуальну власність тощо.

Інтелектуальні та інформаційні драйвери є важливими факторами для активізації модернізаційного потенціалу мікроекономічних систем. Інтелектуальний капітал організації, такий як патенти, знання, досвід, можуть забезпечити перевагу на ринку. З іншого боку, інформаційні драйвери допомагають компанії збирати, обробляти та аналізувати дані, щоб зробити кращі рішення.

Фінансові драйвери включають грошові ресурси, такі як інвестиції, кредити, акціонерний капітал тощо. Ці ресурси дозволяють підприємству здійснювати інвестиції в матеріальні і нематеріальні активи, а також забезпечувати потрібний обіговий капітал.

Науковою новизною, яка має прикладний аспект для мікроекономічних систем, є система ексклюзивних інноваційно-інвестиційних стратегій для активізації модернізаційного потенціалу, яка, на відміну від існуючих, побудована з урахуванням таких напрямів:

по-перше, ключові вектори активації модернізаційного потенціалу в концепції стратегічного управління, що базується на довгостроковому ресурсному забезпеченні, а також властивості інвестиційних ресурсів і необхідних інновацій для активізації модернізаційного потенціалу;

по-друге, виділено групи стратегічних альтернатив модернізації мікроекономічних систем залежно від типу модернізації з урахуванням конкурентоспроможності підприємства та галузевих особливостей;

по-третє, поступова модернізація мікросистем, що включає «ресурсне забезпечення» – «інтелектуалізацію» – «капіталізацію» – «модернізаційний потенціал» – «модернізацію»;

по-четверте, стратегії здійснення модернізаційного потенціалу підприємств на різних рівнях управління (на рівні підприємства, окремого виду продукції/послуги, за функціональними напрямками модернізації окремих сфер діяльності підприємства чи відповідальності, структурних підрозділів підприємства);

по-п'яте, системи завдань для реалізації корпоративних стратегій модернізації мікроекономічних систем.

Збіг загальних і стратегічних принципів управління забезпечить рішення, пов'язані з підвищенням ефективності управління виробництвом, мотивацією працівників, підвищенням якості загального виробництва, максимально відповідаючи інтересам зацікавлених сторін. У зв'язку з викладеним вище видається доцільним застосування до засобів управління якістю, ефективність яких уже підтверджена вітчизняною та зарубіжною практикою.

Представлене дослідження зумовлене необхідністю формування стратегії розвитку, адаптованої до умов невизначеності зовнішнього середовища суб'єкта господарювання, що забезпечує реалізацію суперечливих інтересів власників (підприємців) та керівників, у тому числі інтересів суспільства та держави, необхідністю в Українській та зарубіжній досвід застосування інструментів управління якістю у зв'язку з принципами стратегічного управління.

Зараз стратегічні зміни в українському бізнесі пов'язані з військовими діями в країні, а отже, і зі зміною цілей підприємств: актуальними стають стратегії виживання, реструктуризації та ліквідації підприємств. Згідно з дослідженням Gradus Research, в умовах воєнного стану труднощами в організації роботи українського бізнесу кожен другий власник називає відсутність замовлень.

Майже третина респондентів скаржиться на проблеми з логістикою. Іншими суттєвими проблемами, які необхідно враховувати при розробці стратегії, є

нестача сировини, відсутність оплати за замовлення, нестача робочої сили через міграційні процеси (не менше 25% населення України перебуває у процесі внутрішніх і зовнішніх). міграція), пошкодження чи руйнування об'єктів тощо.

Отже, бізнес очікує від державних податкових канікул, допомоги в організації логістики, доступу до дешевших фінансів. Тож, у наведеному контексті дослідження було доведено важливість подальшого удосконалення стратегічного плану розвитку діяльності підприємств України за такими напрямками: підвищення конкурентоспроможності продукції (товарів, послуг) підприємств як ключова ціль стратегічного розвитку в умовах сталості; інноваційний розвиток підприємств як складова стратегічної програми розвитку; стратегія розвитку підприємств в умовах цифровізації.

Вирішення проблем передбачає перехід на принципово новий рівень управління, який характеризується стратегічним режимом вирішення, обґрунтованістю, послідовністю та ефективністю. Існує необхідність у подальшому представленні методичного підходу до прогнозування досягнень якості суб'єктів господарювання, де реалізація агентського конфлікту є суттєвою частиною системи стратегічного управління. Проведене моделювання підтверджує економічну доцільність представлених механізмів стратегічного управління суб'єктами господарювання на основі інструментів управління якістю.

Список використаних джерел

1. Aseev S. M., Katsumoto M. On optimal leader's investments strategy in a cyclic model of innovation race with random inventions times. *Games*. 2020. № 11(4), P. 1-21. <https://doi.org/10.3390/g11040052>.
2. Butko M., Popelo O., Pishenin I. Innovations in Human Resources Management in Eurointegration Conditions: Case for Ukrainian Agro-industrial Complex. *Marketing and management of innovations*. 2019. № 2, P. 74-82. <https://doi.org/10.21272/mmi.2019.2-07>
3. Butko M., Ivanova N., Popelo O., Samiilenko G. Conceptual foundations of the regional industrial cluster formation based on European experience and leading world tendencies. *Financial and credit activity: Problems of theory and practice*. 2020. № 1(32), P. 319-329. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i32.200528>

4. Chen G., Mao L. L., Pifer N. D., Zhang J. J. Innovation-driven development strategy and research development investment: a case study of Chinese sport firms. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. 2020. № 33(7). P. 1578-1595. <https://doi.org/10.1108/APJML-03-2020-0181>.
5. Downer B., Welch C., Swinney R. W. Innovation and investment strategies of commercial sector reusable launch vehicles. 68th International Astronautical Congress: *Unlocking Imagination, Fostering Innovation and Strengthening Security*. 2017. Vol. 19. P. 12504-12512).
6. Häckel B., Pfosser S., Stirnweiß D., Voit C. Determining optimal strategies for investments in an emerging IT innovation. In *Digitization-Facets of SocioTechnical Change*, ECIS 2018. URL: https://aisel.aisnet.org/ecis2018_rp/200.
7. Kholiavko N., Djakona A., Dubyna M., Zhavoronok A., Lavrov R. The higher education adaptability to the digital economy. *Bulletin of the National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan*. 2020. № 4(386), P.294-306. <https://doi.org/10.32014/2020.2518-1467.130>.
8. Khudolei V., Bepalov M., Tulchynska S., Tulchinsky R., Kholivko N. Fiscal stimulation of spatial development: the eu countries' cases. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*. 2021. № 1(36), P. 124-132. <https://doi.org/10.18371/fcaptop.v1i36.227676>
9. Lazarenko I, Saloid S., Tulchynska S., Kyrychenko S., Tulchinskiy R. Necessity of implementing data science course in economics curricula. *Information technologies and teaching aids*. 2020. № 4(78), P. 132-144. <https://doi.org/10.33407/itlt.v78i4.3505>.
10. Liu G., Cao H., Zhu G. Competitive pricing and innovation investment strategies of green products considering firms' farsightedness and myopia. *International Transactions in Operational Research*. 2021. № 28(2), P. 839-871. <https://doi.org/10.1111/itor.12858>.
11. Madiyarova D., Łuniewski A., Ibraeva A. Advancing competitiveness and developing the innovation and investment potential of industrial enterprises using cluster strategies. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*. 2019. № 10(8), P. 2417-2428. [https://doi.org/10.14505/jarle.v10.8\(46\).20](https://doi.org/10.14505/jarle.v10.8(46).20).
12. Polishchuk N., Hromova O., Lopatiuk R. Lending as motivation for innovative activity of a modern enterprise. *Investment Management and Financial Innovations*, 2018. № 15(2). P.213-221. [https://doi.org/10.21511/imfi.15\(2\).2018.19](https://doi.org/10.21511/imfi.15(2).2018.19)
13. Diagnosing the state of Ukrainian business during the full-scale war between Russia and Ukraine: Analytical report. 2022. URL: https://gradus.app/documents/188/BusinessInWar_Gradus_KSE_Report_30032022_ua.pdf.
14. Sokolenko A. Investments for business in wartime. How to survive and be sustainable. 2022. URL: <https://focus.ua/uk/opinions/510934-investiciji-dlya-biznesu-v-umovah-viyni-yak-vizhiti-i-buti-stalimi>.
15. Horiashchenko Y. Strategic changes in the business environment of ukrainian enterprises. Innovation trajectories: International online forum. Date of publication: 24.06.2022. Institute of Strategies for Innovative Development and Knowledge Transfer. 2022. URL: https://iidskt.org.ua/2022_forum_5/