

Національний університет «Одеська політехніка»
Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Одеська політехніка»
Міністерство освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ДЖАХАН ФАВЗІ САЛЕМ ІСМАЄЛ

УДК 005.21:339.137:658.2 (043.3/.5)

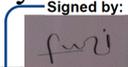
ДИСЕРТАЦІЯ
«СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР
В УМОВАХ ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН»

076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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

Signed by:

FC25E11CD45B4DC... Джахан Фавзі Салем Ісмаєл

Науковий керівник: Бавико Олександр Євгенович,
доктор економічних наук, професор

Одеса – 2024

АНОТАЦІЯ

Джахан Фавзі Салем Ісмаїл. Стратегічні засади управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур в умовах постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеню доктора філософії за спеціальністю 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. – Національний університет «Одеська політехніка» МОН України, Одеса, 2024.

Дисертацію присвячено вирішенню актуального наукового завдання щодо розроблення теоретико-методичних засад стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур в умовах постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин.

У розділі 1 висвітлено теоретичні засади стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур. Обґрунтовано, що стратегічне управління розвитком має динамічно змінну термінологію та інструментарій, а стратегування розвитку підприємницьких структур стає інструментом їх динамічних перетворень для покращення власного функціоналу, зав'язків та впливів на підставі пошуку нових можливостей та ініціації змін. Визначено сім нових ключових напрямків розвитку підприємницьких структур, спричинених стратегічними змінами (інноваційний прогрес та розвиток технологій, зміна цінностей суспільства, парадигм економіки та менеджменту) та відповідних змін в підприємстві та його структурах. Це: цифровізація та діджитал-трансформація, зелена економіка та сталий розвиток, розвиток платформ та екосистем, фінансові технології (FinTech), штучний інтелект та автоматизація, інновації в галузі охорони здоров'я (HealthTech), розвиток дистанційної роботи і гнучких форм зайнятості персоналу. Зроблена структурно-змістовна характеристика інструментарію стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур включила стислий опис методів, моделей та

інструментів, що допомагають підприємницьким структурам визначати, оцінювати, підтримувати та підвищувати свої конкурентні переваги. Виділено сім їх найбільш розповсюджених типів: аналіз зовнішнього середовища; аналіз внутрішнього середовища; формування стратегій; оцінювання та контролювання виконання стратегії; інноваційні та технологічні інструменти; маркетингові інструменти; управління персоналом. Обґрунтовано, що інклюзивність, інноваційність та соціальна відповідальність є взаємопов'язаними аспектами, які в сучасному бізнес-середовищі взаємодоповнюють один одного і сприяють створенню стійкої конкурентної переваги та створюють теоретичний базис інтеграційного соціально відповідального інклюзивно-інноваційного підходу до стратегічного управління підприємницькими структурами, що сприяє сталому розвитку суспільства, стійкій конкурентоспроможності.

Виділено дві стратегії, що набули вагомості для підприємницьких структур: конкурентну стратегію та стратегію релокації. Здійснено спробу при структурно-змістовній характеристиці стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур інтегрувати конкурентну стратегію та стратегію релокації через призму інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності.

Сформульовано таку робочу гіпотезу дослідження: зміна стратегічних засад управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур в умовах постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин вимагатиме змін стратегій розвитку підприємницьких структур та процесу стратегування їх конкурентоспроможністю за ознаками інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності.

В розділі 2 досліджено тенденції постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин та чинників конкурентоспроможності підприємницьких структур. Доведене, що основними напрямками постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин як новітнього явища та процесу є сім типів змін у виробництві, розподілі

ресурсів, сфері інформаційних технологій: інформаційна економіка, зміни у структурі виробництва та виробничих процесів за видами економічної діяльності, сервісна економіка та економіки вражень, глобалізація, новий тип праці (зміна характеру праці на креативну та інтелектуальну), роль освіти (безперервне продукування та застосування знань).

Викликами постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин є: автоматизація та роботизація, глобалізація, інформаційна безпека, екологічна стійкість. До її трендів віднести такі процеси як: цифровізація та інтернет речей, зростання ролі штучного інтелекту для аналізу даних та прийняття бізнес-рішень, розвиток електронної комерції та цифрових платформ, соціалізація відповідальності бізнесу. Наслідками цих трендів визначено: зміну структури зайнятості, підвищення продуктивності, розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності, необхідність постійного навчання та перекваліфікацію персоналу підприємницьких структур, інтеграцію стійких практик.

Типологізовано та проранжовано *вплив викликів, трендів та наслідків постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин на підприємницькі структури*. Це підтвердило припущення, що підприємницькі структури повинні активно адаптуватися до нових умов, зосереджуючи увагу на інноваціях, інклюзивності стратегічного управлінського впливу та збалансованому підході до соціальної відповідальності.

Встановлене, що релокація підприємницьких структур виступає і новітнім чинником впливу, і викликом їх конкурентоспроможності. Обґрунтовано, що останнім часом до підприємницьких структур-релокантів додалися українські бізнес-структури, які бажають релокували свій бізнес як власним коштом, так і за зовнішні ресурси. Це суттєво вплинуло на стан економіки країн, бізнес-клімат та спричинило стратегічні зміни регіональних ринків ресурсів та бізнес-пропозицій. Серед існуючих видів релокації переважає змішана, а внутрішня комбінується із зовнішньою. Значна

кількість ФОП обирає внутрішню релокацію, оскільки ВПО розглядають її як тимчасове явище.

Встановлене, що конкурентні стратегії підприємницьких структур та технології стратегування є важливою складовою потреб стратегічного управління в умовах релокації. Аналіз потреб стратегічного управління підприємницьких структур ФОП, засновники яких мають статус ВПО, довів, що глобалізація та цифровізація значно вплинули на всі підприємницькі структури, створивши їм нові можливості зростання та розвитку, та нові виклики, які потребують адаптації та нових підходів до управління, змінивши потреби стратегічного управління підприємницьких структур. Останні типологізовано за дев'ятьма напрямками. Серед конкурентних стратегій підприємницьких структур переважають стратегії розвитку та зростання. При цьому вони описані фрагментарно, неповно охоплюють риси інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності. Це свідчить про те, що компетентностей підприємців недостатньо, щоб застосувати інклюзивність, інноваційність та соціальну відповідальність як частину стратегії розвитку підприємницької структури та її бізнесу.

В розділі 3 наведене авторське бачення стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур в умовах постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин на інклюзивно-інноваційній основі. Розроблено його концептуальну модель та структурно-змістовну характеристику інструментарію стратегування конкурентоспроможністю підприємницьких структур. Запропоновано науково-методичні підходи, рекомендації та аналітичний інструментарій зі стратегування конкурентоспроможністю релокованих підприємницьких структур за критеріями інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності. Обґрунтовано, що ці критерії як ознаки інструментарію стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур залежать від її цільових установок, ролі та формату участі в інноваційному процесі, наявних ресурсів і обмежень. Розроблена описова

модель організаційно-економічного механізму формування інклюзивної соціальної відповідальності підприємницьких структур як суб'єктів інноваційного процесу та учасників трансформації соціально-економічних відносин зв'язує сукупність заходів та інструментів, вирішуючи два завдання (структурно-функціональне поєднання заходів та гармонізація інтересів стейкхолдерів та суб'єктів інноваційного процесу, інтегруючи різні цілі розвитку підприємництва, економіки та суспільства). Розроблена модель організаційно-економічного механізму формування інклюзивної соціальної відповідальності суб'єктів інноваційного процесу базується на системі принципів сталого розвитку, інклюзивності, інноваційності, соціальної відповідальності, системного підходу та прозорості й підзвітності.

Обґрунтовано зв'язок обох моделей зі стратегуванням конкурентоспроможністю підприємницьких структур. Запропоновано критерії, показники та методику її оцінювання, що враховує інклюзивність управлінського впливу, інноваційність управлінських рішень та технології, соціальну відповідальність. Якісним аналітичним інструментом, який доповнює та інтегрує уявлення щодо стратегування конкурентоспроможністю релокованих підприємницьких структур, запропонована стратегічна карта інтегративної конкурентоспроможності релокованої підприємницької структури.

Структурно-функціональна змістовна модель та методика оцінювання стратегування інтегративної конкурентоспроможності підприємницької структури розроблена за ознаками інноваційності, інклюзивності, соціальної відповідальності та для релокантів – адаптивність до змін і ризиків. Обґрунтовано компетентнісний базис відносин та проаналізовано кращі практики стратегування конкурентоспроможності підприємницьких структур за критеріями інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності в постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин. В якості об'єктивних передумов формування нових компетентностей підприємців та компетенцій підприємницьких структур обґрунтовано дев'ять проблем, що

виникають унаслідок постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин. Сформовано набір компетентностей та компетенцій для ефективного застосування методів вирішення управлінських проблем, що виникають внаслідок постіндустріальної трансформації. Визначено основні напрямки змін освітніх потреб у цій галузі, які відбулися в останні роки.

Апробація методично-аналітичного інструментарію стратегування довела його реальний характер, а дослідження підтвердило робочу гіпотезу дисертації.

Ключові слова: підприємницькі структури, постіндустріальна трансформація соціально-економічних відносин, інклюзивність, інноваційність, конкурентоспроможність, компетентності, методика, модель, релокація, соціальна відповідальність, стратегування, стратегія, типологізація.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Монографії

1. Бавико О., Джахан Фавзі Салем Ісмаєл. Розділ 3.2. Організаційна оптимізація антикризового управління в умовах зростання ризикогенності економічної діяльності. *Розвиток підприємництва в умовах зростання турбулентності соціально-економічних процесів*: монографія / за ред. О. Є. Бавико. Одеса: Бондаренко М.О., 2022. С. 66-74. (287 с.). (0,44 д.а., особистий внесок здобувача: визначено підходи до організації системи антикризового управління та фактори втрати його ефективності в кризових умовах господарювання – 0,11 д.а.).

2. Філіппова С.В., Сааджан В.А., Джахан Фавзі Салем Ісмаєл. Сучасні тенденції формування та реалізації – економічний розвиток України: види стратегій та проблеми інвестування в сучасних вимогах. *Менеджмент як фактор сталого розвитку в координатах парадигми економічних систем* : монографія / ред. С.В. Філіппова, О.І. Продіус. Одеса: ФОП Бондаренко

М.О., 2021. С. 6-38. (340 с.). (1,6 д.а., особистий внесок здобувача: визначено види стратегій – 0,3 д.а.).

Статті у фахових виданнях України

3. Джахан Фавзі Салем Ісмаєл. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур в контексті інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. № 4(26). С. 116-126. URL: <https://economics.net.ua/ejorpu/2023/No4/116.pdf>. (Дата звернення 15.01.2024). DOI: 10.15276/EJ.04.2023.13. (1,04 д.а.)

4. Джахан Фавзі Салем Ісмаєл. Інструментарій стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2023. № 6 (70). С. 89-99. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No6/89.pdf>. (Дата звернення 15.01.2024). DOI: 10.15276/ETR.06.2023.11. (*Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCO Publishing, Google Scholar*). (1,04 д.а.)

5. Філіппова С.В., Джахан Фавзі Салем Ісмаєл. Тенденції постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин та чинники конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2024. № 1 (71). С. 114-124. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No1/114.pdf>. (Дата звернення 15.04.2024). (*Index Copernicus, Google Scholar*). (1,04 д.а., особистий внесок: систематизовано тенденції постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин – 0,5 д.а.)

Опубліковані праці апробаційного характеру

6. Fawzi Salem Ismaeil Jahan. Competitiveness in strategic management of entrepreneurial structures: role changes of functionality and influencing factors. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту* : Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції. Україна, м. Одеса, Одеська політехніка, 26 травня 2023), С. 97-98. URL: <https://economics.net.ua/files/science/men/2023/s4.pdf>. (Дата звернення

15.01.2024). (0,2 д.а.).

7. Бавико О., Джахан Фавзі Салем Ісмаєл. Підприємницьке середовище в умовах війни: стан, прогнози та очікування. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку* : Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції. Україна, м. Одеса, Одеська політехніка, 19 травня 2023 р. С. 10-14. URL: https://economics.net.ua/files/science/pidpr_i_torg/2023/tezy.pdf. (Дата звернення 20.04.2023). (0,36 д.а., особистий внесок здобувача: проаналізовано підходи до визначення структури підприємницького середовища, проведено оцінку основних показників макроекономічної динаміки України у 2022 р. – 0,15 д.а.).

8. Філіппова С.В., Джахан Фавзі Салем Ісмаєл, Крипінські Анджей. Релокація бізнесу за форс мажорних обставин: привабливість Польщі. *Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку* : Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції. Україна, м. Одеса, Одеська політехніка, 20 вересня 2022 р. С.104-105 https://economics.net.ua/files/science/suchasnyu_men/2022/s7.pdf. (Дата звернення 10.01.2024). (0,2 д.а., особистий внесок: опис альтернативних сценаріїв релокації підприємницьких структур – 0,05 д.а.)

9. Продіус О.І., Бродовська А.В. Джахан Фавзі Салем Ісмаєл. Управлінські засади формування конкурентних переваг підприємства. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту* : Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції. Україна, м. Одеса, Одеська політехніка, 28 травня 2021 р. С. 118-119. Матеріали конференції розміщено за посиланням: <https://economics.net.ua/files/science/men/2021/s2.pdf>. (Дата звернення 10.01.2024). (0,15 д.а., особистий внесок: опис залежності конкурентної переваги підприємства від конкурентної переваги продукції – 0,05 д.а.).

SUMMARY

Jahan Fawzi Salem Ismaeil. Strategic Foundations for Managing the Competitiveness of Entrepreneurial Structures in the Conditions of Post-Industrial Transformation of Socio-Economic Relations. – Qualifying scientific work as a manuscript.

Thesis for the Philosophy Doctor degree in specialty 076 – Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities. – Odessa National Polytechnic University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Odesa, 2024.

The dissertation is dedicated to solving the current scientific task of developing theoretical and methodological foundations for strategic management of the competitiveness of entrepreneurial structures in the conditions of post-industrial transformation of socio-economic relations.

Chapter 1 covers the theoretical foundations of strategic management of the competitiveness of entrepreneurial structures. It is substantiated that strategic development management has a dynamically changing terminology and tools, and strategic planning of the development of entrepreneurial structures becomes a tool for their dynamic transformations to improve their own functionality, connections, and influences based on the search for new opportunities and the initiation of changes. Seven new key areas of development of entrepreneurial structures caused by strategic changes (innovative progress and technological development, changes in societal values, paradigms of economics and management) and corresponding changes in entrepreneurship and its structures are identified. These include: digitalization and digital transformation, green economy and sustainable development, development of platforms and ecosystems, financial technologies (FinTech), artificial intelligence and automation, health technology (HealthTech) innovations, and the development of remote work and flexible employment forms. The structural and substantive characteristics of the strategic management toolkit for the competitiveness of entrepreneurial structures include a brief description of methods, models, and tools that help entrepreneurial structures identify, assess,

maintain, and enhance their competitive advantages. Seven of the most common types are highlighted: external environment analysis; internal environment analysis; strategy formation; evaluation and control of strategy implementation; innovative and technological tools; marketing tools; and personnel management. It is substantiated that inclusivity, innovation, and social responsibility are interconnected aspects that, in the modern business environment, complement each other and contribute to the creation of sustainable competitive advantage, forming the theoretical basis of an integrative socially responsible inclusive-innovative approach to the strategic management of entrepreneurial structures, which promotes sustainable societal development and stable competitiveness.

Two strategies that have become significant for entrepreneurial structures are highlighted: competitive strategy and relocation strategy. An attempt is made to integrate competitive strategy and relocation strategy through the lens of inclusivity, innovation, and social responsibility when characterizing the strategic management of the competitiveness of entrepreneurial structures.

The research hypothesis is formulated as follows: the change in the strategic foundations for managing the competitiveness of entrepreneurial structures in the conditions of post-industrial transformation of socio-economic relations will require changes in the development strategies of entrepreneurial structures and the process of strategizing their competitiveness based on inclusivity, innovation, and social responsibility.

Chapter 2 examines the trends of post-industrial transformation of socio-economic relations and factors of competitiveness of entrepreneurial structures. It is proven that the main directions of post-industrial transformation of socio-economic relations as a new phenomenon and process include seven types of changes in production, resource distribution, and the field of information technologies: information economy, changes in the structure of production and production processes by types of economic activity, service economy and experience economy, globalization, a new type of labor (shift in the nature of labor towards creative and intellectual), the role of education (continuous production and

application of knowledge).

The challenges of post-industrial transformation of socio-economic relations are: automation and robotization, globalization, information security, and ecological sustainability. Its trends include such processes as: digitalization and the Internet of Things, the growing role of artificial intelligence for data analysis and business decision-making, the development of e-commerce and digital platforms, and the socialization of business responsibility. The consequences of these trends are defined as: changes in employment structure, increased productivity, market expansion, increased competitiveness, the necessity of continuous learning and retraining of the personnel of entrepreneurial structures, and the integration of sustainable practices.

The impact of the challenges, trends, and consequences of post-industrial transformation of socio-economic relations on entrepreneurial structures is typologized and ranked. This confirms the assumption that entrepreneurial structures must actively adapt to new conditions, focusing on innovation, inclusive strategic management impact, and a balanced approach to social responsibility.

It is established that the relocation of entrepreneurial structures acts as both a new impact factor and a challenge to their competitiveness. It is substantiated that recently Ukrainian business structures have joined the ranks of relocating business structures, wishing to relocate their business both at their own expense and with external resources. This has significantly affected the state of the economies of the countries, the business climate, and has caused strategic changes in regional markets for resources and business proposals. Among the existing types of relocation, mixed relocation prevails, with internal relocation combining with external. A significant number of individual entrepreneurs choose internal relocation, as internally displaced persons consider it a temporary phenomenon.

It is established that competitive strategies of entrepreneurial structures and strategizing technologies are an important component of strategic management needs under relocation conditions. The analysis of strategic management needs of entrepreneurial structures of individual entrepreneurs, whose founders have the

status of internally displaced persons, has proven that globalization and digitalization have significantly influenced all entrepreneurial structures, creating new growth and development opportunities, as well as new challenges that require adaptation and new approaches to management, changing the strategic management needs of entrepreneurial structures. These needs are typologized into nine directions. Among the competitive strategies of entrepreneurial structures, development and growth strategies prevail. However, they are described fragmentarily, incompletely covering the features of inclusivity, innovation, and social responsibility. This indicates that entrepreneurs' competencies are insufficient to apply inclusivity, innovation, and social responsibility as part of the development strategy of the entrepreneurial structure and its business.

Chapter 3 presents the author's vision of strategic management of the competitiveness of entrepreneurial structures in the conditions of post-industrial transformation of socio-economic relations on an inclusive-innovative basis. Its conceptual model and structural-substantive characteristics of the strategic management toolkit for the competitiveness of entrepreneurial structures are developed. Scientific-methodological approaches, recommendations, and analytical tools for strategizing the competitiveness of relocated entrepreneurial structures based on the criteria of inclusivity, innovation, and social responsibility are proposed. It is substantiated that these criteria as features of the strategic management toolkit for the competitiveness of entrepreneurial structures depend on their target settings, role, and format of participation in the innovation process, available resources, and limitations. A descriptive model of the organizational-economic mechanism for forming inclusive social responsibility of entrepreneurial structures as subjects of the innovation process and participants in the transformation of socio-economic relations is developed, linking a set of measures and tools, solving two tasks (structural-functional combination of measures and harmonization of stakeholders' and innovation process participants' interests, integrating various goals of entrepreneurship, economy, and society development). The model of the organizational-economic mechanism for forming inclusive social

responsibility of innovation process subjects is based on the principles of sustainable development, inclusivity, innovation, social responsibility, systemic approach, and transparency and accountability. The connection of both models with the strategizing of the competitiveness of entrepreneurial structures is substantiated. Criteria, indicators, and a methodology for its assessment are proposed, taking into account the inclusivity of management impact, innovation of management decisions and technologies, and social responsibility. A strategic map of integrative competitiveness of a relocated entrepreneurial structure is proposed as a qualitative analytical tool, complementing and integrating ideas on strategizing the competitiveness. The structural-functional substantive model and methodology for evaluating the strategizing of integrative competitiveness of an entrepreneurial structure are developed based on the features of innovation, inclusivity, social responsibility, and adaptability to changes and risks for relocators. The competency basis of relations is substantiated, and best practices for strategizing the competitiveness of entrepreneurial structures based on inclusivity, innovation, and social responsibility criteria in the conditions of post-industrial transformation of socio-economic relations are analyzed. Nine problems arising from the post-industrial transformation of socio-economic relations are substantiated as objective preconditions for the formation of new competencies of entrepreneurs and competences of entrepreneurial structures. A set of competencies for the effective application of methods for solving managerial problems arising from the post-industrial transformation is formed. The main directions of changes in educational needs in this area that have occurred in recent years are identified.

The approbation of the methodological and analytical toolkit for strategizing has proven its realistic character, and the research has confirmed the working hypothesis of the dissertation.

Keywords: entrepreneurial structures, post-industrial transformation of socio-economic relations, inclusivity, innovation, competitiveness, competencies, methodology, model, relocation, social responsibility, strategizing, strategy, typologization.

LIST OF THE APPLICANT'S PUBLICATIONS

Monographs

1. Baviko O., Jahan Fawzi Salem Ismail. Chapter 3.2. Organizational optimization of crisis management under conditions of increasing riskiness of economic activity. Development of entrepreneurship under conditions of increasing turbulence of socio-economic processes: monograph / ed. O. E. Baviko. Odesa: Bondarenko M.O., 2022. Pp. 66-74. (287 pp.). (0.44 author's sheets, personal contribution of the applicant: approaches to organizing the crisis management system and factors for the loss of its effectiveness in crisis conditions of economic activity are defined - 0.11 author's sheets).

2. Filippova S.V., Saadjan V.A., Jahan Fawzi Salem Ismail. Modern trends in the formation and implementation of economic development in Ukraine: types of strategies and investment problems under current requirements. Management as a factor of sustainable development in the coordinates of the paradigm of economic systems: monograph / ed. S.V. Filippova, O.I. Prodius. Odesa: FOP Bondarenko M.O., 2021. Pp. 6-38. (340 pp.). (1.6 author's sheets, personal contribution of the applicant: types of strategies are defined - 0.3 author's sheets).

Articles in Ukrainian professional journals

3. Jahan Fawzi Salem Ismail. Strategic management of the competitiveness of entrepreneurial structures in the context of inclusiveness, innovativeness, and social responsibility. Economic Journal of the Odesa Polytechnic National University. 2023. No. 4(26). Pp. 116-126. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2023/No4/116.pdf>. (Date of access 15.01.2024). DOI: 10.15276/EJ.04.2023.13. (1.04 author's sheets)

4. Jahan Fawzi Salem Ismail. Tools for strategic management of the competitiveness of entrepreneurial structures. Economy: Realities of Time. Scientific Journal. 2023. No. 6 (70). Pp. 89-99. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No6/89.pdf>. (Date of access 15.01.2024). DOI: 10.15276/ETR.06.2023.11. (Index Copernicus, Ulrich's

Periodicals Directory, EBSCO Publishing, Google Scholar). (1.04 author's sheets)

5. Filippova S.V., Jahan Fawzi Salem Ismail. Trends in post-industrial transformation of socio-economic relations and factors of competitiveness of entrepreneurial structures. *Economy: Realities of Time. Scientific Journal*. 2024. No. 1 (71). Pp. 114-124. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No1/114.pdf>. (Date of access 15.04.2024). (Index Copernicus, Google Scholar). (1.04 author's sheets, personal contribution: systematized trends in post-industrial transformation of socio-economic relations - 0.5 author's sheets)

6. Published works of an approbation character 6. Fawzi Salem Ismail Jahan. Competitiveness in strategic management of entrepreneurial structures: role changes of functionality and influencing factors. *Current Problems of Theory and Practice of Management: Proceedings of the XII International Scientific and Practical Conference*. Ukraine, Odesa, Odesa Polytechnic, May 26, 2023), Pp. 97-98. URL: <https://economics.net.ua/files/science/men/2023/s4.pdf>. (Date of access 15.01.2024). (0.2 author's sheets).

7. Baviko O., Jahan Fawzi Salem Ismail. Entrepreneurial environment in wartime conditions: status, forecasts, and expectations. *Entrepreneurship and Trade: Development Trends: Proceedings of the VI International Scientific and Practical Conference*. Ukraine, Odesa, Odesa Polytechnic, May 19, 2023. Pp. 10-14. URL: https://economics.net.ua/files/science/pidpr_i_torg/2023/tezy.pdf. (Date of access 20.04.2023). (0.36 author's sheets, personal contribution of the applicant: analyzed approaches to determining the structure of the entrepreneurial environment, conducted an assessment of the main indicators of Ukraine's macroeconomic dynamics in 2022 - 0.15 author's sheets).

8. Filippova S.V., Jahan Fawzi Salem Ismail, Krynski Andrey. Business relocation under force majeure circumstances: attractiveness of Poland. *Modern Management of Economic Systems in the Coordinates of the Paradigm of Sustainable Development: Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference*. Ukraine, Odesa, Odesa Polytechnic, September 20, 2022. Pp.

104-105. URL: https://economics.net.ua/files/science/suchasnyy_men/2022/s7.pdf. (Date of access 10.01.2024). (0.2 author's sheets, personal contribution: description of alternative scenarios for the relocation of entrepreneurial structures - 0.05 author's sheets).

9. Prodius O.I., Brodovska A.V. Jahan Fawzi Salem Ismail. Management principles of forming competitive advantages of the enterprise. Current Problems of Theory and Practice of Management: Proceedings of the X International Scientific and Practical Conference. Ukraine, Odesa, Odesa Polytechnic, May 28, 2021. Pp. 118-119. Conference materials available at: <https://economics.net.ua/files/science/men/2021/s2.pdf>. (Date of access 10.01.2024). (0.15 author's sheets, personal contribution: description of the dependency of the enterprise's competitive advantage on the competitive advantage of its products - 0.05 author's sheets).

ЗМІСТ

| | |
|---|----------------|
| ВСТУП | 20 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР | 28 |
| 1.1 Стратегічне управління розвитком підприємницьких структур: термінологія, інструментарій..... | 28 |
| 1.2 Конкурентоспроможність підприємницьких структур як об'єкт стратегічного управління: ретроспективні зміни теорії, рольові зміни функціоналу, чинники впливу..... | 47 |
| 1.3 Структурно-змістовна характеристика стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур в контексті інклюзивності, інноваційності, соціальної відповідальності | Ошибка! |
| Закладка не определена. | |
| Висновки до розділу 1 | 78 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗУВАННЯ ТЕНДЕНЦІЙ ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН ТА ЧИННИКІВ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР..... | 83 |
| 2.1 Виклики, тренди та наслідки постіндустріальної трансформації соціально- економічних відносин, їх вплив на підприємницькі структури..... | 83 |
| 2.2 Релокація підприємницьких структур як новітній чинник впливу та виклик їх конкурентоспроможності: стан, стратегічні зміни..... | 98 |
| 2.3 Аналіз конкурентних стратегій та змін потреб стратегічного управління підприємницьких структур | 116 |
| Висновки до розділу 2 | 134 |
| РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР В УМОВАХ ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОЇ | |

| | |
|---|--|
| ТРАНСФОРМАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН НА ІНКЛЮЗИВНО-ІННОВАЦІЙНІЙ ОСНОВІ | 139 |
| 3.1 Структурно-змістовна характеристика інструментарію стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур | 139 |
| 3.2 Методичні рекомендації та аналітичний інструментарій стратегування конкурентоспроможністю релокованих підприємницьких структур | Ошибка! Закладка не определена. 156 |
| 3.3 Компетентнісний базис та кращі практики стратегування конкурентоспроможності підприємницьких структур за критеріями інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності в постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин .. | 179 |
| Висновки до розділу 3 | 193 |
| ВИСНОВКИ..... | 199 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 203 |
| ДОДАТКИ | 220 |

ВСТУП

Актуальність теми. Дослідження стратегічних засад управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур в умовах постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин є необхідним для розуміння нових викликів і можливостей, що виникають у сучасному економічному середовищі, та для розробки ефективних стратегій, які допомагатимуть підприємницьким структурам зберігати свою конкурентоспроможність. Тому є кілька аргументів.

По-перше, постіндустріальна трансформація. Сучасна економіка швидко переходить від індустріальної до постіндустріальної стадії розвитку, де основний акцент зміщується на інформаційні технології, знання, інновації та послуги. Це вимагає від підприємницьких структур адаптації до нових умов і створення нових стратегій для підтримки конкурентоспроможності.

По-друге, зміни в соціально-економічних відносинах. Зростання значення знань і інновацій призводить до змін в економічних і соціальних відносинах. Підприємницькі структури повинні не лише реагувати на ці зміни, але й передбачати їх, щоб залишатися конкурентоспроможними.

По-третє, глобалізація, яка посилює конкуренцію. Підприємницькі структури конкурують за світові ринки, ресурси, таланти. Стратегічне управління конкурентоспроможністю дозволяє їм ефективно конкурувати на глобальному рівні.

По-четверте, інновації та технологічний прогрес, які стають ключовими факторами успіху. Підприємницькі структури повинні розробляти стратегії, які враховують швидкі темпи технологічного прогресу і можливості, які він відкриває.

По-п'яте, цифровізація та цифрова економіка: Розвиток цифрових технологій створює нові можливості для бізнесу, але також вимагає нових підходів до управління і стратегії. Цифрова трансформація бізнес-процесів є

необхідною для підтримання конкурентоспроможності. І останнє, по-шосте, сталий розвиток. Суспільство все більше фокусується на сталому розвитку. Підприємницькі структури повинні враховувати екологічні і соціальні аспекти у своїх стратегіях, щоб задовольняти вимоги споживачів і суспільства в цілому.

Ці проблеми досліджувалися багатьма вченими. Зокрема, з іноземних – це Цубоучі К., Окада Т., Морі С., Йонг-Сік Хван, Кідонг Кім, Ді Мауро К., Fratocchi, L. Орзес Г., Сартор М. та ін. Серед вітчизняних вчених слід відмітити праці О. Бавико, Т. Гринько, С. Єрмак, В. Захарченка, О. Кузьміна, М. Меркулова, М. Петренка, О. Станіславик, В. Філіппова, С. Філіппової, Л. Фролової, Л. Чернишової, З. Шацької, Н. Шлафман та ін.

Однак досі є деякі теоретико-методичні прогалини у формуванні стратегічних засад управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур в умовах постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин за ознаками інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності.

Наведені міркування зумовили вибір теми, а також мету, завдання, предмет, структуру та напрями дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано у відповідності до планів науково-дослідних робіт Національного університету «Одеська політехніка» за 2020-2024 рр. при виконанні держбюджетних тем: № 190-174 «Розвиток підприємництва в умовах зростання турбулентності соціально-економічних процесів» (номер державної реєстрації 0120U105288) 2020-2022 рр., де автором надано структурно-змістовну характеристику інструментарію стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур, надано опис методів, моделей та інструментів стратегування та сформовано набір компетентностей та компетенцій для ефективного застосування методів вирішення управлінських проблем, що виникають внаслідок постіндустріальної трансформації.; НДР № 229-174 «Моделювання

інклюзивного розвитку підприємницької діяльності як складового елементу відновлення та модернізації інноваційної екосистеми України» (номер державної реєстрації 0122U201109) 2022-2024 рр., де автором досліджено тенденції постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин, типологізовано та проранжовано вплив її викликів, трендів та наслідків на підприємницькі структури; розроблено структурно-функціональну змістовну модель та методiku оцінювання стратегування інтегративної конкурентоспроможності підприємницької структури з критеріями інноваційності, інклюзивності, соціальної відповідальності та адаптивності до змін і ризиків (для релокантів). Дисертант приймав участь в НДР як співвиконавець (акт впровадження від 30.12.2023 р.).

Мета і задачі дослідження. Мета дослідження полягає в розробленні та обґрунтуванні теоретичних положень, методичних підходів і рекомендацій щодо формування стратегічних засад управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур в умовах постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин за ознаками інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності.

Досягнення мети роботи зумовило необхідність вирішення *завдань*:

- розкрити конкурентоспроможність підприємницьких структур як об'єкт стратегічного управління через ретроспективні зміни теорії та уточнити рольові зміни функціоналу, чинники впливу;
- надати структурно-змістовну характеристику стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур в контексті інклюзивності, інноваційності, соціальної відповідальності;
- типологізувати виклики, тренди та наслідки постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин, обґрунтувати їх вплив на підприємницькі структури;
- обґрунтувати релокацію підприємницьких структур як чинник впливу та виклик їх конкурентоспроможності, виокремити тенденції змін конкурентних стратегій та потреб стратегічного управління підприємницьких

структур;

– запропонувати та обґрунтувати моделі та інструментарію стратегування конкурентоспроможністю підприємницьких структур;

– розробити науково-методичні рекомендації та аналітичний інструментарій стратегування конкурентоспроможністю релокованих підприємницьких структур;

– розробити компетентнісний базис стратегування конкурентоспроможності підприємницьких структур за критеріями інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності в постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин.

Об'єктом дослідження виступає процес формування стратегічних засад управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур в умовах постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та прикладних засад управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур в умовах постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин в частині змін стратегій розвитку підприємницьких структур та процесу стратегування їх конкурентоспроможністю за ознаками інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань дисертації використані такі *методи дослідження: систематизації та емпіричного дослідження, діалектичного і порівняльного аналізу* – при вивченні теоретичних засад стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур, його термінології; *класифікаційно-аналітичний, статистичного та порівняльного аналізу* – для типологізації викликів, трендів, наслідків постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин; *експертних оцінок, деталізації та синтезу* – при дослідженні змін потреб стратегічного управління підприємницьких структур; *логіко-структурного моделювання* – для розроблення моделей та інструментарію, а також компетентнісного базису стратегування конкурентоспроможності

підприємницьких структур в постіндустріальній трансформації соціально-економічних відносин; *контент-аналізу, кібінетно-польових досліджень* – для дослідження релокації підприємницьких структур як чиннику впливу та виклик їх конкурентоспроможності; *логічної структуризації* – для побудови структури дослідження, узагальнення його результатів.

Інформаційну базу дослідження склали праці вітчизняних і зарубіжних вчених, а також фахівців-практиків з проблематики дослідження, чинне законодавство і нормативно-правові акти, дані Державної служби статистики України та відкритих інформаційних Інтернет-джерел, відкритих аналітичних звітів, результати власних досліджень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробленні та обґрунтуванні теоретико-методичних підходів і рекомендацій щодо формування стратегічних засад управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур в умовах постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин за ознаками інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності. Найбільш вагомими науковими результатами, що становлять наукову новизну, такі:

удосконалено:

– структурно-змістовну характеристику стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур, відмінністю якої є:
а) ознаки інклюзивності, інноваційності, соціальної відповідальності, які взаємодоповнюють один одного і сприяють створенню стійкої конкурентної переваги; б) обґрунтування цих ознак як теоретичний базис інтеграційного соціально відповідального інклюзивно-інноваційного підходу до стратегічного управління підприємницькими структурами, у т.ч. релокованих; в) структурований порядок її проведення;

– наукові засади постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин, відмінністю чого є визначення її сутності, типологізації та розгорнута характеристика ключових напрямків, типів змін, викликів, трендів та їх наслідків, обґрунтування їх впливу на підприємницькі

структури та необхідності інновацій, інклюзивності стратегічного управлінського впливу, збалансованості соціальної відповідальності;

– науково-методичне та методологічне забезпечення процесу релокації підприємницьких структур, що відрізняється її характеристикою як чиннику впливу та виклику їх конкурентоспроможності, визначенням фрагментарності змін конкурентних стратегій та утворення дев'ятох напрямків потреб стратегічного управління підприємницьких структур;

– концептуальні моделі та інструментарій стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур, які враховують інклюзивність управлінського впливу, інноваційність технологій та управлінських рішень, соціальну відповідальність бізнесу у: а) змістовній моделі та принциповій схемі стратегування конкурентоспроможності підприємницької структури зі структурованим простіром стратегування, що відображує взаємодію елементів окремих просторів спільного середовища; б) методичному підході та інструментарії кількісного визначення інтегративної конкурентоспроможності підприємницьких структур ;

– методичні підходи та аналітичний інструментарій стратегування конкурентоспроможністю релокованих підприємницьких структур, які відрізняються: а) набором інструментів стратегування, які оцінюють інклюзивність управлінського впливу, інноваційність управлінських рішень та технології та соціальну відповідальність; б) містять критерії та показники оцінювання цих ознак-характеристик, порядок їх кількісного розрахунку; б) стратегічної карти інтегративної конкурентоспроможності релокованої підприємницької структури, формат якої враховує особливості релокації підприємницьких структур (необхідність відновлення ринкових позицій, організаційних процесів та відновлення співпраці з ключовими стейкхолдерами після важких умов форс-мажору);

дістало подальшого розвитку:

– теоретичний базис конкурентоспроможності підприємницьких структур, який доповнено її характеристикою як об'єкту стратегічного

управління через ретроспективні зміни функціоналу конкурентоспроможності в технологіях стратегування, включаючи міжфункціональне співробітництво та стратегічну гнучкість;

– компетентнісний базис стратегування конкурентоспроможності підприємницьких структур в постіндустріальній трансформації соціально-економічних відносин, відмінностями якого є: а) типологізація управлінських проблем, спричинених постіндустріальною трансформацією соціально-економічних відносин, методів й інструментів їх вирішення; б) використання інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності критеріями відбору компетентностей; в) набір компетентностей та компетенцій для ефективного застосування методів для їх вирішення.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці науково обґрунтованих і методично завершених рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур в частині змін стратегій розвитку підприємницьких структур та процесу стратегування їх конкурентоспроможністю за ознаками інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності в умовах постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин, дозволяючи удосконалити процес стратегічного управління. Рекомендації впроваджено у діяльність ТОВ Поліпласт (довідка № 1/12 від 12.12.2023 р.), БФ «Каритас Одеса» УГКЦ (довідка №2456 від 12.04.2024 р.).

Теоретико-аналітичні результати дослідження використовуються в навчальному процесі Національного університету «Одеська політехніка» МОН України при підготовці навчально-методичних матеріалів з дисциплін «Проблеми, тенденції розвитку та наукові дослідження у сфері підприємництва, торгівлі та біржової діяльності», «Управління інклюзивним розвитком підприємництва» (акт впровадження від 21.02.2024 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, в якій викладено авторський підхід до управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур в умовах

постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин, змін стратегій розвитку підприємницьких структур та процесу стратегування їх конкурентоспроможністю за ознаками інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності. Всі наукові результати, викладені в дисертації, одержано автором особисто. З наукових публікацій, виданих в співавторстві, у роботі використані лише ті положення, що складають індивідуальний внесок, який зазначений у переліку публікацій за темою дисертації.

Апробація результатів дослідження. Основні результати досліджень доповідались та обговорювалися на науково-практичних міжнародних і всеукраїнських конференціях: X Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту» (м. Одеса, 2021), XII Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту» (м. Одеса, 2023), VI Міжнародній науково-практичній конференції «Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку» (м. Одеса, 2023), IV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку» (м. Одеса, 2022).

Публікації. За результатами досліджень опубліковано 9 наукових праць: 2 монографія (в співавторстві); 3 статті у наукових фахових виданнях України, що включені у міжнародні наукометричні бази; 4 – тези доповідей на наукових конференціях. Загальний обсяг публікацій складає 6,07 д.а., з яких 3,44 д.а. належать особисто автору.

Структура і обсяг роботи. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел з 147 найменувань – на 17 сторінках, 3 додатків – на 23 сторінках. Повний обсяг дисертації – 242 сторінки, з них 183 сторінки основного тексту. Дисертація містить 31 рисунок, з яких 1 займає повну сторінку, 30 таблиці, з яких 2 займає повну сторінку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

1.1 Стратегічне управління розвитком підприємницьких структур: термінологія, інструментарій

Стратегічне управління розвитком підприємницьких структур є поняттям, похідним від кількох словосполучень, що визначають відповідні явища та процеси. Це:

- підприємницькі структури,
- розвиток підприємницьких структур,
- стратегічне управління розвитком.

А. Підприємницькі структури. *Підприємницькі структури* – це організаційні форми бізнесу, що функціонують у сфері підприємництва, які можуть приймати різні форми (підприємства, стартапи, кооперативи, соціальні підприємства тощо). Головною метою підприємницьких структур є створення та виконання бізнес-планів, реалізація товарів чи послуг, а також забезпечення прибутку чи досягнення інших цілей, які визначаються їх власниками чи управлінцями. Нормативна база підприємницьких структур як явища в Україні доволі слабка, оскільки немає чіткого законодавчого визначення, що таке підприємницька структура. Проте є дослідження цього явища [1], яке узагальнює існуючі підходи до визначення у сім типів (рис. 1.1).

Принципова різниця визначень полягає у критеріях опису сутність поняття «підприємницька структура». *Перші три підходи* ототожнюють підприємницькі структури та підприємства, прив'язуючись або до їх економічної сутності, або до юридичного визначення:

- за першим підходом багатьох авторів, зокрема В. Ніценко, Р. Русин-Гриник [2-3] – з погляду традиційного бачення підприємства, яке виступає основним поняттям;
- за другим підходом авторів В. Колот В., О. Щербина [4] – визначаючи її економічною одиницею;
- за третім підходом авторів О. Скібіцький, В. Матвеев, Л. Скібіцька [5] – визначаючи її формою комерційного утворення та фокусуючись на комерційному характері й реєстрації як юридичної особи.



Рисунок 1.1 – Підходи до трактування поняття «підприємницька структура» (джерело: доповнене автором на підставі [1])

Деякі з авторів, зокрема З. Шацька, вважає, що підприємство слід розглядати як утворення, що трансформуються у підприємницькі структури [1, с. 120]. Це частково так, оскільки розглядати підприємство як організаційно-економічні утворення, що трансформуються у підприємницькі структури, дозволяє краще розуміти та керувати динамічними змінами, які відбуваються в сучасному бізнес-середовищі.

Суттєво відрізняються такі підходи, як:

– значно ширший четвертий підхід авторів Л.Фролова, Б.Котов [6], визначаючи підприємницьку структуру через склад суб'єктів ринкових відносин;

– п'ятий підхід авторів К.Лебедева, В.Фалдина, М.-К.Майнка, Л.Кривенко, С. Кривенко [7-9] можна визначити як системний, оскільки він розглядає підприємницьку структуру як складну систему.

Деякі підходи теж мають ознаки ототожнення з іншими явищами:

– шостий підхід, який пропонують як другу альтернативу вже згадані автори В.Колот, О.Щербина, К.Лебедев [4, 7] ототожнює поняття «підприємницька структура» з організаційною структурою підприємства. Поняття структури трактується як певна модель системи або об'єкта, тому підприємницька структура виступає як модель підприємницької діяльності, яку системно провадить певний суб'єкт господарювання (фізична або юридична особа);

– сьомий підхід, зокрема автора З.Варналія [10] ототожнює поняття в «підприємницька структура» та «бізнес-структура». Причиною цього є, скоріше, подвійна ідентифікація – підприємництва з бізнесом та структури, власне, зі структурою. Але, слід пам'ятати, що сутністю підприємництва є розробка за реалізація нової бізнес-ідеї, яку можна впровадити як нову технологію, товар (роботу чи послугу або їх сукупність) задля задоволення певних потреб ринку чи суспільства. Водночас, у закордонній теорії та практиці підприємництво традиційно розглядається на інноваційній основі як «особливий тип господарювання, в основі якого лежить пошук нових можливостей виробництва товарів і послуг на основі інновацій та уміння залучення ресурсів із найрізноманітніших джерел» [1, с. 116]. Поряд з тим бізнес тлумачиться як «ініціативна економічна (виробнича, підприємницька, посередницька) діяльність в умовах ринкової економіки, спрямована на створення власної справи для одержання прибутку шляхом використання своєї праці, власних або запозичених коштів» [11, с. 80]. Це свідчить про те, що бізнес є суті значно ширше явище, ніж підприємництво, тому структури

у контексті цих явищ будуть теж відрізнятися. Це було враховано у обраному та наведеному вище визначенні підприємницьких структур як організаційних форм бізнесу, що функціонують саме у сфері підприємництва та можуть приймати різні форми.

Підприємницька структура не існує без соціуму та як його явище «є відкритою системою, що, в умовах конкуренції зазнає постійних перетворень, змін» [8, с. 2001]. Можна припустити, що йдеться про її розвиток. Але, розуміючи, що підприємницькі структури функціонують та змінюються відповідно економічним законам та соціально-економічним впливам, можна також припустити, що всі їх зміни мають фокусуватися на посиленні конкурентних переваг підприємницьких структур, оптимізації використання їх потенціалу, зростанню прибутковості підприємницької діяльності, збільшенні частки ринку та інших здобутках розвитку.

Б. Розвиток підприємницьких структур. Відтак, на підставі наведеного можна стверджувати, що *розвиток підприємницьких структур* – це процес їх постійного вдосконалення, зростання та адаптації до змінних умов ринкового середовища для забезпечення та/або підвищення власної конкурентоспроможності, ефективності та стійкості. Цей процес охоплює як внутрішні, так і зовнішні аспекти діяльності підприємницьких структур і включає кілька ключових складових (або видів) розвитку (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Ключові складові (види) розвитку підприємницьких структур (джерело: авторська розробка з врахуванням підходів [8, 12-27])

| Складова: вид розвитку | Ознаки виду розвитку |
|---|---|
| 1 | 2 |
| 1. Інноваційний розвиток (у т.ч технологічний, технічний, цифровий) | <ul style="list-style-type: none"> – впровадження нових продуктів, послуг та бізнес-моделей; – використання новітніх технологій та методів виробництва; – формування та підтримка інноваційної культури, – стимулювання творчого підходу персоналу структури; |

Продовження таблиці 1.1

| 1 | 2 |
|---|---|
| 1.1 Цифровий розвиток* | <ul style="list-style-type: none"> – інтеграція цифрових технологій у всі аспекти діяльності; – використання просунутої аналітики даних для прийняття стратегічних рішень; – розвиток онлайн-присутності електронних баз даних та комунікацій; |
| 2. Організаційний розвиток | <ul style="list-style-type: none"> – оптимізація організаційної структури для підвищення ефективності управління; – розвиток внутрішніх процесів та процедур; – покращення комунікації та співпраці між підрозділами. |
| 3. Стратегічний розвиток | <ul style="list-style-type: none"> – формулювання довгострокових цілей та стратегій; – аналіз зовнішнього середовища та конкурентного ландшафту; – розробка та впровадження стратегічних планів; |
| 4. Фінансовий (економічний) розвиток | <ul style="list-style-type: none"> – управління фінансовими ресурсами для забезпечення стабільного зростання; – залучення інвестицій та пошук нових джерел фінансування; – підвищення прибутковості, фінансової стійкості та ліквідності; |
| 5. Маркетинговий розвиток | <ul style="list-style-type: none"> – розробка та реалізація ефективних маркетингових стратегій; – вивчення потреб та очікувань клієнтів; – розширення ринкових позицій та вихід на нові ринки; |
| 6. Розвиток людських ресурсів (соціальний розвиток) | <ul style="list-style-type: none"> – навчання та розвиток персоналу; – створення умов для професійного зростання та мотивації персоналу своєрідна (зона ІКІГАЙ); – формування та підтримка корпоративної культури. |

Дехто з вчених розглядає більш складні, комплексні поняття розвитку бізнесу та підприємництва, охоплюючи більше їх аспектів. Зокрема соціально-економічний, соціо-економічний розвиток, соціо-еколого-економічний розвиток [12, 27].

Слід відмітити також доволі вдалі спроби узагальнити категорійний апарат розвитку підприємництва у семантичне коло [28]. Цей підхід слід виділити як такий, що систематизую розвиток відносно складових підприємництва – підприємництво, підприємець, підприємницька діяльність,

розвиток підприємництва. Але він, на жаль, не розглядає підприємницькі структури, які теж знаходяться у площині підприємництва як соціально-економічного структурованого явища.



а) прототип – підприємництво,



б) прототип – підприємницька діяльність



в) прототип – підприємець



г) прототип – розвиток підприємництва

умовні позначки шрифтом: константні елементи, **ситуативні компоненти**

Рисунок 1.2 – Семантичне коло «підприємництво, підприємець, підприємницька діяльність, розвиток підприємництва» (джерело: [28, с.156])

Відповідно, інтерпретацію семантики розвитку підприємництва в частині співвідношення його понятійного апарату, яку пропонує В. Філіппов як «розвиток підприємництва (категорія) → розвиток складових підприємництва → розвиток форм підприємництва → розвиток інфраструктури підтримки підприємництва → розвиток видів підприємництва (сукупність понять)» [28, с. 157], слід доповнити розвитком підприємницьких структур. Тоді семантика категорійно-понятійного апарату розвитку в контексті підприємництва матиме такий вигляд:

«розвиток підприємництва (категорія) → розвиток складових підприємництва → розвиток форм та структур підприємництва → розвиток інфраструктури підтримки підприємництва → розвиток видів підприємництва (сукупність понять)».

Слід також встановити, чим відрізняється розвиток підприємницької та непідприємницької структури та чи є відмінності взагалі. Відмінності полягають у кількох аспектах – з метою діяльності, підходами до управління та джерелами фінансування тощо (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Основні відмінності розвитку підприємницьких та непідприємницьких структур (джерело: авторська розробка з врахуванням підходів [1, 4, 8-10, 28, 33])

| Ознака відмінності | Опис відмінності розвитку за видами структур | |
|---------------------------------------|--|--|
| | Підприємницька структура | Непідприємницька структура |
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Мета діяльності | отримання прибутку, зростання вартості бізнесу та задоволенні потреб ринку. Орієнтованість на створення додаткової вартості для акціонерів і власників. | надання соціальних, культурних, освітніх або інших суспільно корисних послуг. Безприбутковість та зосередженість на досягненні своєї місії. |
| 2. Підходи до управління (його фокус) | Фокусування управління на досягненні економічної ефективності, інноваційний розвиток, конкурентоспроможність за допомогою методів стратегічного планування, аналізу ринку, управління ризиками та оптимізації бізнес-процесів. | Фокусування управління на ефективному виконанні своєї місії, залученні ресурсів для соціально важливих проектів, підтримки свого сталого розвитку за допомогою методів управління проектами, стратегічного планування з фокусом на соціальний вплив та відповідальність. |
| 3. Джерела фінансування | Основні джерела фінансування – прибуток від комерційної діяльності, інвестиції, кредити та позики. Важлива роль відводиться залученню | Фінансування часто залежить від державних грантів, пожертв, спонсорських внесків, а також благодійних фондів. Також можуть залучатися |

Продовження таблиці 1.2

| 1 | 2 | 3 |
|-------------------------------------|---|--|
| | капіталу від приватних інвесторів, венчурних фондів та ринку цінних паперів. | кошти через краудфандинг, благодійні заходи та членські внески. |
| 4. Вимірювання та індикатори успіху | фінансовими показниками: прибутковість, ринкова частка, рентабельність, зростання доходів. | досягненням соціальних, культурних чи освітніх цілей, ступенем впливу на суспільство та ефективністю реалізації програм. |
| 5. Організаційна культура | орієнтована на інновації, конкурентність, ефективність і досягнення результатів, продуктивність і виконання планів. | орієнтована на співпрацю, соціальну відповідальність і підтримку громади. Важливими цінностями є місія та суспільний внесок. |

З наведеного можна узагальнити, що розвиток підприємницької структури фокусується на зростанні, прибутковості та конкурентоспроможності, тоді як розвиток непідприємницької структури спрямований на досягнення соціальних, культурних чи освітніх цілей. Це першочергово відображається у підходах до управління, джерелах фінансування та критеріях оцінки успіху.

За останні роки підприємницькі структури розвивалися в різних нових напрямках, зумовлених технологічними інноваціями, змінами в ринкових умовах та соціально-економічними тенденціями. На підставі огляду наукових джерел, аналітичних звітів та власних спостережень можна виділити такі *ключові напрямки розвитку*, що виникли внаслідок дії стратегічних змін (інноваційного прогресу та розвитку технологій, зміни цінностей суспільства, парадигм економіки та менеджменту) та спричинених ним змін в підприємстві та його структурах [2, 6, 9, 12, 15-17, 22, 26, 27, 33]:

1. Цифровізація та діджитал-трансформація, яка охоплює:

– впровадження цифрових технологій (використання хмарних обчислень, великих даних (Big Data), штучного інтелекту (AI) та Інтернету речей (IoT) для оптимізації бізнес-процесів);

- електронна комерція (активний розвиток онлайн-продажів, маркетплейсів та цифрових платформ для взаємодії з клієнтами);

- цифровий маркетинг (використання соціальних медіа, контент-маркетингу, SEO та персоналізованої реклами для досягнення та утримання клієнтів);

2. Зелена економіка та сталий розвиток:

- екологічна відповідальність (інвестування в екологічно чисті технології, зменшення викидів та перехід до відновлюваних джерел енергії);

- циркулярна економіка (моделі бізнесу, спрямовані на повторне використання, переробку та мінімізацію відходів (рециклінг));

- соціальна відповідальність (підвищення стандартів корпоративної соціальної відповідальності (CSR) та інтеграція принципів сталого розвитку у стратегії підприємницьких структур);

3. Розвиток платформ та екосистем:

- платформна економіка (створення платформ, що об'єднують постачальників та споживачів, сприяючи взаємодії та створенню додаткової вартості, таких як Uber, Airbnb, Amazon);

- екосистеми бізнесу: Співпраця між підприємницькими структурами в межах екосистем для спільного розвитку інновацій та продуктів);

4. Фінансові технології (FinTech):

- цифрові платежі (розвиток мобільних платежів, цифрових гаманців та криптовалют);

- краудфандинг (платформи для збору коштів від великої кількості людей для фінансування проєктів);

- робото-адвайзери (автоматизовані сервіси для управління інвестиціями та фінансового планування);

5. Штучний інтелект та автоматизація:

- автоматизація виробництва (використання роботів та автоматизованих систем для підвищення ефективності виробництва.

- ШІ у бізнес-аналітиці (використання штучного інтелекту (ШІ) для аналізу даних та прийняття рішень);

- розумні продукти та послуги (розробка продуктів, що використовують ШІ для підвищення зручності та функціональності (розумні будинки, автономні автомобілі));

6. Інновації в галузі охорони здоров'я (HealthTech):

- телемедицина (використання цифрових технологій для надання медичних послуг віддалено);

- персоналізована медицина (використання генетичних даних для розробки індивідуальних планів лікування);

- медичні гаджети (розвиток пристроїв-носіїв для моніторингу здоров'я (фітнес-трекери, розумні годинники)).

7. Розвиток дистанційної роботи і гнучких форм зайнятості персоналу:

- віддалена робота (створення інфраструктури для ефективної роботи на відстані (відеоконференції, спільні документи)) та аутсорсинг (делегування частини функціоналу управлінських, сервісних та виробничих систем;

- гіг-економіка (зростання числа фрілансерів та тимчасових працівників, які працюють на проєктній основі);

- гнучкий графік роботи (впровадження гнучких умов праці для покращення балансу між роботою та особистим життям людини).

Наведені напрямки розвитку підприємницьких структур значною мірою зосереджені на впровадженні новітніх технологій (напрямки 1, 3-7), сталому розвитку (напрямки 2, 6, 7) та адаптації до змін у суспільних потребах та ринкових умовах (напрямки 3, 7). Ці тенденції дозволяють підприємницьким структурам бути конкурентоспроможними, ефективно використовувати ресурси, відкривати нові можливості зростання.

Оскільки розвиток є процесом, остільки його можна систематизувати в етапи певних процесів. Тому можна виокремити такі *послідовні етапи розвитку підприємницької структури за ознакою «якісні зміни»*:

– початковий етап. Він передбачає: створення підприємницьких структур, розробку бізнес-плану її життєдіяльності та розвитку; пошук ринкових можливостей та перших клієнтів; забезпечення стартового фінансування;

– етап зростання. Він передбачає: розширення діяльності та асортименту продукції (послуг); залучення нових клієнтів та вихід на нові ринки; оптимізацію бізнес-процесів та управління.

– етап зрілості. Він передбачає: стабілізацію бізнесу та максимізацію прибутку; інвестиції в інновації та розвиток нових напрямків підприємницької діяльності; підтримку конкурентоспроможності та утримання ринкових позицій;

– етап оновлення або спаду. Він передбачає: оновлення стратегій та продуктів для збереження конкурентоспроможності; можливе скорочення бізнесу або вихід з ринку за відсутності оновлення; пошук нових можливостей для зростання та розвитку.

Це свідчить, що розвиток підприємницької структури є безперервним процесом, що вимагає постійного вдосконалення та адаптації.

Відомо, що успішний розвиток залежить від здатності підприємницької структури до інновацій, ефективного управління ресурсами, стратегічного планування та швидкої реакції на зміни в ринковому середовищі. Це багатогранний процес, який охоплює всі аспекти діяльності підприємницької структури і спрямований на забезпечення її довгострокової життєздатності та конкурентоспроможності.

Але зміни середовища певною мірою впливають на розвиток підприємницьких структур. Зокрема, *цифровізація та глобалізація економіки значно змінюють його сутність і впливають на його послідовність.*

Можна виокремити основні зміни, які ці фактори вносять до процесу розвитку підприємницьких структур. По-перше, йдеться про вплив цифровізації на розвиток підприємницьких структур в частині зміни сутності та послідовності розвитку (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Вплив цифровізації на розвиток підприємницьких структур (джерело: авторська розробка на підставі [6, 15-17, 20, 21, 26, 27])

| Зміни | Ознаки та опис змін | |
|-----------------------------------|--|---|
| 1. Зміни в сутності розвитку | Інформаційна прозорість та доступність даних | Доступ до величезних обсягів даних (Big Data), що дозволяє здійснювати точний аналіз ринку, споживачів і конкурентів. |
| | Автоматизація та оптимізація процесів | Впровадження нових технологій (штучний інтелект, робототехніка, Інтернет речей) дозволяє автоматизувати рутинні завдання та оптимізувати виробничі процеси. |
| | Цифрові платформи та екосистеми | Створення та використання цифрових платформ для спільної роботи, управління ланцюгами постачання, маркетингу та продажів змінює традиційні бізнес-моделі. |
| 2. Зміни в послідовності розвитку | Швидкість впровадження інновацій | Цифрові інструменти дозволяють значно швидше розробляти та впроваджувати нові продукти та послуги. |
| | Підвищення гнучкості | Швидша адаптація до змін у ринкових умовах завдяки використанню гнучких методів управління, таких як Agile та Lean. |
| | Цифрові канали збуту та маркетингу | Зміна підходів до маркетингу та продажів через розвиток електронної комерції та цифрових маркетингових стратегій. |

По-друге, слід зазначити також і вплив глобалізації на розвиток підприємницьких структур в частині зміни сутності та послідовності розвитку (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Вплив глобалізації на розвиток підприємницьких структур (джерело: авторська розробка на підставі [2, 5, 6, 9, 15-17, 27, 38, 39])

| Зміни | Ознаки та опис змін | |
|------------------------------|-------------------------|--|
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Зміни в сутності розвитку | Розширення ринків збуту | Вихід підприємницьких структур на міжнародні ринки, розширюючи географію своєї діяльності та збільшуючи потенційну |

Продовження таблиці 1.4

| 1 | 2 | 3 |
|-----------------------------------|--|--|
| | | клієнтську базу. |
| | Інтернаціоналізація бізнес-процесів | Підприємницькі структури інтегрують свої бізнес-процеси на глобальному рівні, залучаючи постачальників, партнерів та клієнтів з різних країн. |
| | Зміцнення конкуренції | Посилення конкуренції вимагає від підприємницьких структур постійного вдосконалення та інновацій. |
| 2. Зміни в послідовності розвитку | Адаптація до різних ринкових умов | Підприємницькі структури повинні враховувати локальні особливості різних ринків, включаючи правові, культурні та економічні аспекти. |
| | Створення глобальних стратегічних альянсів | Для ефективного функціонування на міжнародному рівні підприємницькі структури формують стратегічні альянси та партнерства з іншими компаніями. |
| | Глобальне управління ланцюгами постачання | Управління ланцюгами постачання стає більш складним і вимагає координації між різними країнами та континентами. |

Як бачимо, цифровізація та глобалізація економіки та соціально-економічних відносин радикально змінюють підходи до розвитку підприємницьких структур, оскільки вимагають від них більшої гнучкості, швидкості реагування на зміни, здатності інтегруватися в глобальні ринки та використовувати новітні технології для оптимізації власних бізнес-процесів.

Таким чином, *ці два фактори не тільки змінюють послідовність дій у процесі розвитку, але й трансформують саму сутність розвитку, роблячи його більш динамічним та комплексним.*

В. Стратегічне управління розвитком. *Стратегічне управління розвитком* є також поняттям похідним від категорій «стратегічне управління» та «розвиток». Не занурюючись у дискусію щодо сутності усталених відомих понять стратегії та стратегічного управління, лише відмітимо, що ця частина теорії менеджменту доповнилася поняттям та парадигмою стратегування, що частіше розуміється як окремий вид

управлінської діяльності [29-32], народжених стратегічними змінами та турбулентністю розвитку. У цій парадигми стратегування базується на формуванні нового розуміння реальності на підставі безперервного переосмислення всіх усталених та нових подій, процесів і явищ, їх наслідків та складових. Стратегування розвитку розглядається та обґрунтовується в якості «драйверу змін в організації для забезпечення її функціонування та подальшого розвитку в умовах нової нормальності» [32, с. 210], що вимагає проактивних управлінських впливів для опанування виявлених або створених нових умов та можливостей. Відповідно, *стратегування розвитку підприємницьких структур* стає інструментом їх динамічних перетворень для покращення власного функціоналу, зав'язків та впливів на підставі пошуку нових можливостей та ініціації змін.

Повертаючись від стратегування до стратегічного управління розвитком підприємницьких структур, можна зазначити, що останнє є складним та багатогранним поняттям, оскільки охоплює різні аспекти діяльності підприємницької структури, спрямовані на забезпечення її довгострокового зростання та конкурентоспроможності.

Його можна розглядати подвійно: як процес і як явище.

По-перше, стратегічне управління розвитком розглядається як процес, який включає послідовність взаємопов'язаних дій та заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей організації. Основні чотири етапи цього процесу завжди завершуються п'ятим – етапом коригування стратегії як продукту стратегічного управління та інструменту стратегування (рис. 1.3).

В умовах трансформації економічних відносин, середовища та теорії стратегічного менеджменту це абсолютно необхідно, оскільки у підприємницьких структур значно скорочується час на адаптаційні зміни до швидкозмінного середовища, технологій та цінностей суспільства.

По-друге, стратегічне управління розвитком розглядається як явище, яке відображає сукупність процесів, взаємодій та умов, що визначають

довгострокову життєздатність та конкурентоспроможність підприємства в мінливому середовищі.



Рисунок 1.3 – Стратегічне управління розвитком як процес (джерело: розроблене автором на підставі підходів [20, 30-37])

Цьому явищу притаманні такі риси, як:

– системна та постійна інноваційність управлінських впливів, яка

полягає у постійному пошуку та впровадженні нових ідей, продуктів, послуг та процесів, що дозволяють підприємницьким структурам залишатися конкурентоспроможним;

– гнучкість та адаптивність підприємницьких структур та управлінських підходів, що втілюються у здатність швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, включаючи технологічні зміни, зміну споживчих уподобань та ринкових умов;

– організаційна культура та лідерство, які передбачають: а) розвиток культури, що підтримує інновації, співпрацю та орієнтованість на результат; б) лідерство, яке забезпечує чітке бачення та спрямовує підприємницьку структуру до досягнення стратегічних цілей:

– цифровізація та технологічний розвиток, що втілюються у використання сучасних технологій та цифрових інструментів для оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності та створення нових можливостей підприємницьким структурам для їх розвитку;

– партнерство та кооперація, які передбачають розвиток стратегічних партнерств та співпраці з іншими підприємницькими та іншими структурами (науково-дослідними установами, урядовими та неурядовими організаціями тощо) для створення синергії та досягнення спільних цілей.

Відтак, різниця двох підходів полягає у тому, що стратегічне управління розвитком підприємницьких структур як процес включає послідовні кроки, спрямовані на формулювання, реалізацію та оцінку стратегії, а як явище воно охоплює ширший контекст взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем, його здатність до інновацій, адаптації, лідерства, цифровізації та партнерства.

Тобто *подвійний або дуальний розгляд стратегічного управління розвитком підприємницьких структур* – це комплексний підхід, який забезпечує довгострокове зростання та конкурентоспроможність підприємницької структури в умовах постійних змін.

В обох випадках управлінський вплив на розвиток підприємницької структури здійснюють певні *суб'єкти стратегічного управління розвитком підприємницьких структур*. Такими суб'єктами виступають особи або групи осіб, які приймають рішення та здійснюють дії, спрямовані на досягнення довгострокових цілей підприємства. Вони включають внутрішніх і зовнішніх учасників, кожен з яких має свою роль та вплив на процес стратегічного управління (табл. 1.5-1.6).

Таблиця 1.5 – Вплив внутрішніх суб'єктів стратегічного управління на розвиток підприємницьких структур (джерело: авторська розробка)

| Суб'єкти | Роль | Вплив |
|--|---|---|
| 1. Вище керівництво (СЕО та правління) | Визначення загального напрямку розвитку, стратегічних цілей, прийняття ключових рішень, контроль виконання стратегій. | Формування бачення та місії, розподіл ресурсів, ухвалення рішень на найвищому рівні. |
| 2. Стратегічні менеджери | Розробка та реалізація стратегічних планів, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, впровадження змін. | Оперативне управління процесами стратегічного планування та реалізації, координація дій різних підрозділів. |
| 3. Фінансові менеджери | Управління фінансовими ресурсами, бюджетування, інвестиційна діяльність. | Забезпечення фінансової стійкості та ефективного розподілу ресурсів для досягнення стратегічних цілей. |
| 4. Маркетингові менеджери | Аналіз ринків, розробка маркетингових стратегій, управління брендом. | Формування стратегії просування продукції та послуг, адаптація до ринкових змін. |
| 5. Менеджери з людських ресурсів | Розвиток персоналу, управління талантами, організаційний розвиток. | Формування ефективної команди, корпоративної культури, мотивація персоналу. |
| 6. Операційні менеджери | Оптимізація виробничих процесів, управління ланцюгами постачання. | Забезпечення ефективності операцій, зниження витрат, підвищення продуктивності. |

Як можна побачити з табл. 1.5, коло внутрішніх суб'єктів стратегічного

управління на розвиток підприємницьких структур складає вище керівництво, лінійні та функціональні менеджери, які безпосередньо виписують та реалізують ресурсно-цільову стратегію розвитку зсередини. Але це не зовсім так. Стратегію сучасної бізнес-структури змінює, як цілі власної системи управління, так і запити зовнішнього середовища.

На відміну від них, коло зовнішніх суб'єктів стратегічного управління на розвиток підприємницьких структур (табл.1.6) уявляє собою широке коло зовнішніх стейкхолдерів підприємницьких структур, які ззовні сприяють досягненню цілей та вирішенню завдань стратегічного управління розвитком підприємницьких структур в частині формування та реалізації ресурсно-цільові стратегії розвитку.

Таблиця 1.6 – Вплив зовнішніх суб'єктів стратегічного управління на розвиток підприємницьких структур (джерело: авторська розробка)

| Суб'єкти | Роль | Вплив |
|----------------------------------|--|--|
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Акціонери та інвестори | Надання фінансових ресурсів, вплив на стратегічні рішення через голосування та участь у зборах акціонерів. | Вимоги до прибутковості та зростання, контроль за діяльністю керівництва. |
| 2. Консультанти та аналітики | Надання експертних знань та рекомендацій щодо стратегічного планування та управління. | Залучення нових ідей та підходів, допомога у вирішенні складних стратегічних питань. |
| 3. Постачальники та партнери | Співпраця у ланцюгу постачання, участь у спільних проектах та ініціативах. | Вплив на ефективність та стабільність виробничих процесів, спільний розвиток інновацій. |
| 4. Клієнти та споживачі | Визначення попиту, надання зворотного зв'язку щодо продукції та послуг. | Формування стратегії з урахуванням потреб та очікувань клієнтів, орієнтація на ринковий попит. |
| 5. Державні органи та регулятори | Встановлення нормативно-правових умов підприємницької | Вплив на стратегічні рішення через законодавчі та регуляторні вимоги, |

Продовження таблиці 1.6

| 1 | 2 | 3 |
|--|---|--|
| | діяльності, регулювання ринків. | стимулювання або обмеження певних видів діяльності. |
| 6. Громадські організації та спільноти | Вплив на корпоративну соціальну відповідальність, екологічні та соціальні аспекти діяльності. | Формування репутації підприємницької структури, вплив на прийняття рішень щодо сталого розвитку. |

Узагальнюючи дані табл.1.5-1.6, слід зазначити, що суб'єкти стратегічного управління розвитком підприємницьких структур включають широкий спектр внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів, кожен з яких грає важливу роль у формуванні та реалізації стратегічних цілей підприємницької структури. Взаємодія між цими суб'єктами визначає ефективність стратегічного управління та здатність підприємницької структури адаптуватися до змінного ринкового середовища або проактивно відреагувати, передбачити ці зміни.

Слід зазначити, що в умовах цифровізації вплив внутрішніх суб'єктів, таких як керівництво та стратегічні менеджери, посилюється завдяки можливості використання великих даних та аналітичних інструментів для прийняття більш обґрунтованих рішень [26, 29, 30]. Зовнішні суб'єкти, зокрема клієнти та партнери, набувають більшої впливовості через розширення цифрових каналів взаємодії та зворотного зв'язку в реальному часі. Водночас роль консультантів та аналітиків зростає, оскільки вони допомагають інтегрувати новітні технології та адаптуватися до швидких цифрових змін.

Умови цифровізації меншою мірою змінюють роль державних органів та регуляторів, які продовжують визначати нормативно-правові умови діяльності підприємств. Постачальники та партнери також зберігають свою ключову роль у забезпеченні стабільності та ефективності ланцюгів постачання. Крім того, залишаються важливими суб'єктами акціонери та

інвестори, оскільки вони надають фінансові ресурси і контролюють діяльність керівництва через вимоги до прибутковості та зростання.

1.2 Конкурентоспроможність підприємницьких структур як об'єкт стратегічного управління: ретроспективні зміни теорії, рольові зміни функціоналу, чинники впливу

Ретроспективні зміни теорії стратегічного управління в контексті конкурентоспроможності та рольові зміни її функціоналу.

Конкурентоспроможність підприємницьких структур не завжди вступала об'єктом стратегічного управління. Тому для розуміння рольових змін її функціоналу та чинників впливу доцільно стисло дослідити загальні зміни теорії стратегічного управління розвитком та термінології та інструментарію. Як відомо, *стратегічне управління розвитком підприємницьких структур зазнало значних змін у своїх теоріях, термінології та інструментарії протягом останніх десятиліть* [9, 18-21, 27, 30-32, 35-38, 40, 41]. Можна виділити *такі етапи змін та їх наслідки*:

1950-1960-ті роки: планування зростання бізнесу та організацій. Основні теорії фокусувалися на лінійному та довгостроковому плануванні, а стратегічне управління розглядалося переважно як функція планування, що включає детальні прогнози та розробку п'ятирічних планів. Ключовими концепціями були лінійне планування та функціональний підхід. Фокусом теорій були довгострокові прогнози та централізоване планування, а основою термінології – лінійне планування, стратегічне планування, п'ятирічні плани. Основним інструментарієм виступають довгострокове планування і SWOT-аналіз (в зародковій формі), сфокусовані на детальному прогнозуванні та централізованому управлінні.

1970-ті роки: конкурентні переваги та галузевий аналіз. Основною

теорією є теорія Майкла Портера щодо конкурентних переваг та п'ять сил конкуренції, яка змінила підхід до аналізу конкурентного середовища. Відповідно, ключовими концепціями є концепція п'ятох сил Портера, конкурентні стратегії, галузева аналітика трендів та змін. Їх фокус – конкуренція, галузевий аналіз, позиціонування на ринку, основа термінології – конкурентні стратегії, аналіз галузей, п'ять сил. Саме тоді конкуренція вперше обґрунтована як виклик конкурентоспроможності підприємницьких структур і передумова її формування. Основним інструментарієм виступають модель Портера (п'ять сил) та методики її використання, аналіз конкурентного середовища, матриця BCG, сфокусовані на аналізі ринкових сил, позиціонуванні, управлінні портфелем замовлень та інвестицій.

1980-ті роки: ресурсно-орієнтований підхід. Основні теорії фокусувалися на розвитку ресурсно-орієнтованого підходу (Resource-Based View, RBV), що зосереджувався на внутрішніх ресурсах і здібностях компаній (організацій, підприємств, бізнес-структур) як джерелі стійкої конкурентної переваги. Ключовими концепціями були концепції внутрішніх ресурсів та компетенцій, а також стійких конкурентних переваг. Фокусом теорій були внутрішні ресурси, компетенції, стійка конкурентна перевага, а основою термінології – внутрішні сильні сторони, управління ресурсами. Основним інструментарієм виступають ресурсний аналіз, моделі оцінки вартості ресурсів, сфокусовані на оцінюванні внутрішніх ресурсів, управлінні компетенціями.

1990-ті роки: динамічні здібності. Основними теоріями були варіації концепції динамічних здібностей, що акцентує увагу на здатності компаній (організацій, підприємств, бізнес-структур) адаптуватися до швидких змін у зовнішньому середовищі. Відповідно, ключовими концепціями є концепції динамічних здібностей, стратегічної гнучкості. Фокусом теорій були адаптація до змін, гнучкість, а основою термінології – динамічні здібності та стратегічна гнучкість. Основним інструментарієм виступають Balanced Scorecard (BSC), динамічний SWOT-аналіз, TQM (Total Quality Management),

сфокусовані на моніторингу стратегічного виконання, управлінні якістю, стратегічній адаптивності.

2000-ті роки (дотепер): інновації, знання та цифрова трансформація. Основними теоріями є теорія інноваційної трансформації (зростання значущості інновацій та цифрових технологій), теорія відкритих інновацій та цифрової трансформації, сталого розвитку. Відповідно, ключовими концепціями є концепції відкритих інновацій, цифрової трансформації, бізнес-екосистем, сталого розвитку, фокусом яких стають відкриті інновації, креативність та знання, цифрова трансформація, бізнес-екосистеми, нові цінності відповідно цілям сталого розвитку, а основою термінології – інновації, цифрові технології, знання, співпраця. Основним інструментарієм виступають інструменти цифрового маркетингу та інформаційних комунікацій, CRM-системи, аналітика Big Data, Agile, Lean Startup, сфокусовані на інноваціях, гнучкості управління, клієнтоорієнтованість, цифрових технологіях, інструментарій досягнення цілей сталого розвитку.

Аналізуючи зміни, бачимо, що стратегічне управління підприємницькими структурами розвивалося від лінійного планування та ґрунтового аналізу конкурентного середовища до акценту на внутрішніх ресурсах і динамічних здібностях, а з часом – до інновацій, сталого розвитку, знань як виробничого ресурсу, цифрової трансформації. А поступові зміни теорій, термінології та інструментарію стратегічного управління підприємницькими структурами відображають еволюцію підходів до управління, що відповідає новим викликам та можливостям, які виникають у результаті глобалізації та технологічного прогресу, забезпечуючи тим самим можливість підприємницьким і непідприємницьким структурам досягти конкурентоспроможності.

Основні здобутки кожного з етапів змін стратегічного управління підприємницькими структурами відображають еволюцію та розвиток підходів до управління (табл.1.7). Нижче наведено основні досягнення кожного етапу:

Таблиця 1.7 – Основні здобутки етапів змін стратегічного управління підприємницькими структурами (джерело: авторська розробка за даними аналізу джерел [18-21, 27, 30-32, 35-38, 40-42])

| Етап | Здобутки | Наслідки для підприємницьких структур |
|--|----------------------------------|--|
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Планування зростання, 1950-1960 рр. | Довгострокове прогнозування | Дозволило прогнозувати свої дії на кілька років вперед. |
| | Централізоване управління | Допомагало координувати діяльність на різних рівнях. |
| 2. Формування конкурентних переваг, 1970-1980 рр. | Конкурентні стратегії | Розуміння способів залучення та утримання клієнтів. |
| | Аналіз галузей | Оцінки конкурентного середовища, розроблення стратегій позиціонування. |
| 3. Ресурсно-орієнтоване управління, 1980-1990 рр. | Внутрішні ресурси та компетенції | Розвиток ресурсно-орієнтованого підходу, акцент на внутрішні ресурси та компетенції підприємницьких структур як основи конкурентних переваг. |
| | Стійка конкурентна перевага | Розуміння причини стійкості конкурентних переваг у володінні та ефективному використанні унікальних ресурсів. |
| 4. Етап динамічних здібностей, 1990-2000 рр. | Адаптивність та гнучкість | Розвиток концепції динамічних здібностей, які дозволяли компаніям адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та створювати нові можливості. |
| | Стратегічна гнучкість | Розвиток стратегій, які дозволяли компаніям швидко реагувати на зміни та ефективно перебудовувати свої дії. |
| 5. Етап інновацій, знань та цифрової трансформації 2000р.- дотепер | Інновації та цифрові технології | Використання інновацій та цифрових технологій для створення нових продуктів, послуг та бізнес-моделей. |
| | Цифрова трансформація | Перехід до цифрових процесів та технологій у всіх сферах бізнесу для поліпшення ефективності та конкурентоспроможності. |
| | Нові знання та цінності | Використання нових знань як джерела розвитку, а нових цінностей суспільства – як завдань сталого розвитку. |

Ці етапи (див. табл.1.7) відображають поступовий розвиток стратегічного управління, який по-суті відбувався від простого планування

до складної системи стратегічного аналізу, що враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу на успіх підприємницьких та непідприємницьких структур. Кожен етап відігравав важливу роль у формуванні сучасних методів стратегування та стратегічного управління, видів стратегій управління підприємницькими структурами.

Хоча кожен етап розвитку стратегічного управління мав свої позитивні здобутки (*див. табл.1.7*), він супроводжувався й певними негативними наслідками. Зокрема, слід виділити такі *поетапні негативні наслідки змін стратегічного управління* як:

1. Етап планування зростання (1950-1960 роки):

– втрата гнучкості та нездатності адаптуватися до змін внаслідок надмірного фокусування на довгостроковому плануванні;

– обмеження ініціативи та творчості працівників внаслідок централізованого планування.

2. Етап формування конкурентних переваг (1970-1980 роки):

– недостатня увага до внутрішніх ресурсів та можливостей підприємницьких структур внаслідок переважання аналізу конкурентного середовища;

– втрата контролю над власною стратегією внаслідок фокусування на зовнішніх факторах може призвести до.

3. Етап ресурсно-орієнтованого управління (1980-1990 роки):

– недооцінка зовнішніх загроз та можливостей внаслідок занадто великого акценту на внутрішніх ресурсах підприємницьких структур;

– уповільнення впровадження нових інновацій внаслідок надмірного зосередження на існуючих ресурсах.

4. Етап динамічних здібностей (1990-2000 роки):

– витрата значних ресурсів та нестабільність підприємницьких структур внаслідок постійного пошуку шляхів адаптації до змін;

– стратегічна нестійкість підприємницьких структура внаслідок недостатньої уваги до внутрішніх процесів та стабілізації.

5. Етап інновацій, знань та цифрової трансформації (2000-дотепер):

– стратегічна нестабільність та нестача уваги до довгострокових цілей розвитку внаслідок швидких темпів змін знань і технологій у цифровому середовищі;

– ризик високої залежності від новітніх технологій та нестача персоналу, який може їх ефективно використовувати.

Тобто, бачимо, що кожний етап ретроспективних змін теорії стратегічного управління та його інструментарію мав свої переваги і недоліки, і *розвиток стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур має полягати в тому, щоб враховувати ці аспекти та постійно вдосконалювати підходи на основі набутих знань та практичного досвіду.*

У сучасному швидкозмінному, навіть турбулентному бізнес-середовищі конкурентоспроможність відіграє важливу роль в створенні, розвитку та виживанні підприємницьких структур [3, 6, 44-46], але з часом її роль змінюється на стратегічно важливу.

Конкурентоспроможність підприємницької структури можна визначити як здатність ефективно позиціонувати себе на ринку, виділятися серед конкурентів та перевершувати їх. Стратегічне управління охоплює формулювання, впровадження та оцінку довгострокових планів та ініціатив з метою досягнення конкурентної переваги. Воно передбачає прийняття обґрунтованих рішень щодо розподілу ресурсів, ринкової позиціонування, інновацій та розвитку кожної структури та організації [34-37, 41, 42]. Остаточною метою є створення сталої вартості для клієнтів, акціонерів та інших зацікавлених сторін. Тому можна зробити два важливих висновки:

1) *стратегічне управління стає невід'ємною складовою конкурентоспроможності, оскільки дозволяє підприємницьким структурам прогнозувати зміни, використовувати можливості, долати виклики;*

2) *водночас, конкурентоспроможність підприємницької структури є результатом та наслідком стратегування її розвитку.*

Це означає, що відбуваються *рольові зміни функціоналу і підприємницьких структур, і стратегічного управління їх розвитком*. У контексті конкурентоспроможності функціонал підприємницьких структур набуває значних змін.

Традиційно функціональні ролі були розділені та спеціалізовані, з відділами, що фокусувалися на конкретних завданнях, таких як фінанси, маркетинг, операції та кадри. Однак у конкурентному середовищі ці функціональні сегменти втрачають свою ефективність. Замість цього підприємницькі структури все частіше переходять до міжфункціонального співробітництва та інтеграції [2, 27, 33, 40], а для підвищення конкурентоспроможності навіть ламають функціональні бар'єри, сприяючи також і *багатодисциплінарному співробітництву*. Це сприяє обміну знаннями та ідеями, покращує комунікацію та дозволяє застосовувати холістичний підхід до вирішення проблем та прийняття рішень. Наприклад, відділи маркетингу співпрацюють з відділами дослідження та розробки для розробки інноваційних продуктів, що задовольняють потреби клієнтів, тоді як відділи фінансів тісно співпрацюють з відділами операцій з метою оптимізації витрат без погіршення якості товарів або послуг.

Підприємницькі структури в сучасному бізнес-середовищі все частіше приділяють увагу *міжфункціональному співробітництву та інтеграції як стратегічним засобам підвищення конкурентоспроможності* [40-44]. Цей процес вимагає перегляду традиційного функціонального підходу та створення нових рамок для ефективної співпраці між різними функціональними відділами підприємницьких структур. Це може бути досягнуто шляхом впровадження нових комунікаційних каналів, таких як: спільні команди, проекти або регулярні зустрічі для обговорення загальних цілей та завдань. Підприємницькі структури також можуть використовувати інтегровані інформаційні системи та технології, які сприяють обміну даними та спільному використанню ресурсів між функціональними відділами.

Поряд з міжфункціональним співробітництвом, підприємницькі структури також *прагнуть до інтеграції функціональних ролей та відділів* для досягнення більшої синергії та координації [38, 44, 45]. Це може включати створення інтегрованих робочих груп або команд, що об'єднують спеціалістів з різних функціональних областей для спільного вирішення проблем та досягнення стратегічних цілей. Інтеграція також може відбуватися через створення міжфункціональних посадових обов'язків або використання гнучких робочих груп, що можуть швидко реагувати на змінні потреби та вимоги.

При переході до міжфункціонального співробітництва та інтеграції, організації звертають увагу на культурні аспекти, що сприяють співпраці та взаєморозумінню між функціональними відділами. Це може включати створення відкритої та сприятливої для співпраці атмосфери, підтримку командної роботи та визнання внеску різних функціональних груп до загального успіху організації [44, 46].

Отже, перехід до міжфункціонального співробітництва та інтеграції вимагає зміни організаційної культури, комунікаційних практик та системи ролей персоналу та структурних одиниць у підприємницьких структурах.

Фокусування на стратегічній гнучкості та адаптивності призводить до того, що функціональні ролі вже не є жорсткими, а управлінський персонал повинен бути універсальним, гнучким та здатним приймати зміни. Це дозволить підприємницьким структурам швидко реагувати на динаміку ринку, вподобання клієнтів та нові тенденції. Ролі спеціалістів з управління змінами, штурманів інновацій та стратегічних аналітиків набули важливого значення для підтримки організаційної гнучкості та стимулювання конкурентоспроможності підприємницьких структур.

Чинники впливу на конкурентоспроможність підприємницьких структур. На конкурентоспроможність підприємницьких структур впливають різні *чинники*, які можна поділити на внутрішні та зовнішні [44-47]:

– *внутрішні чинники* включають: лідерство організації, культуру, ресурси, можливості та основні компетенції. Ефективне лідерство сприяє створенню візійної та результативної культури, яка сприяє інноваціям, ризикам та постійному вдосконаленню. Відповідні ресурси (фінансові та людські, тобто матеріалізовані та нематеріалізовані) дозволяють підприємницьким структурам впроваджувати стратегічні ініціативи та розвивати конкурентні можливості. Основні компетенції, унікальні сильні сторони та спеціалізовані знання надають підприємницьким структурам також і особливу перевагу перед конкурентами;

– *зовнішні чинники* включають: конкурентне оточення (зовнішнє середовище), ринкові тенденції, поведінку споживачів, технологічні досягнення та регулятивне середовище (вплив). Розуміння конкурентного середовища дозволяє підприємницьким структурам виявити можливості, передбачити загрози та виділитися серед конкурентів. Моніторинг ринкових тенденцій та поведінки споживачів дозволяє узгоджувати стратегії з змінами в попиті та вподобаннях. Прийняття технологічних досягнень сприяє інноваціям, автоматизації та ефективності виробничих процесів. Адаптація до регулятивного середовища забезпечує підприємницьким структурам відповідність нормам та зменшує ризики підприємницької діяльності.

Дехто з дослідників, дотримуючись такого підходу, змінює склад кожної з груп чинників. Зокрема, П. Дудко та Д. Вареник так бачать структуру множини чинників конкурентоспроможності, вважаючи їх системою впливу чинників на конкурентоспроможність підприємницьких структур (рис.1.4) та виділяючи також гнучкі та жорсткі чинники за ознакою їх характеру впливу, на відміну від ознаки місця походження (зовнішні та внутрішні). До гнучких факторів конкурентоспроможності автори відносять такі чинники, які оперативне реагують на зміни, а до жорстких – такі, що вимагають більш тривалого часу для коригувань. Це доволі спірний підхід, оскільки системність передбачає внутрішнього та зовнішнього середовища системи, а не лише її елементів та зв'язків, тому здається, що треба

застосувати інший підхід до групуванні чинників конкурентоспроможності, який базується на методі ієрархій. Цей метод довів свою застосовність до різних предметних областей та об'єктів аналізу [48-51].

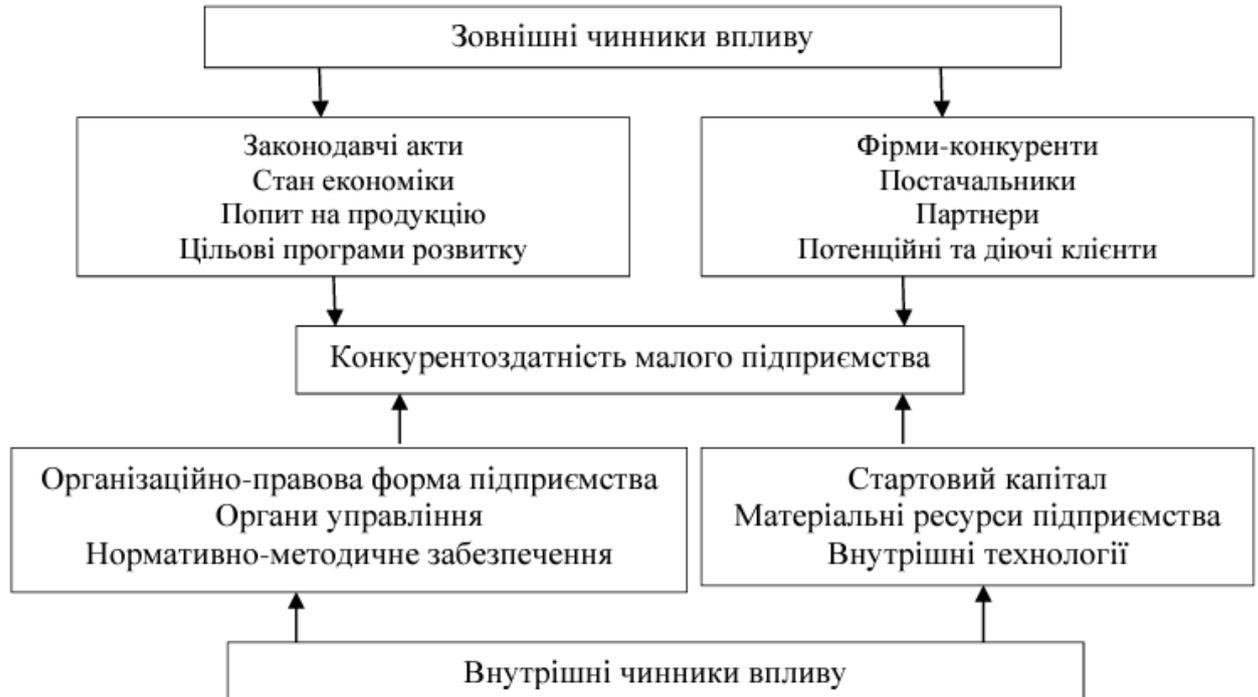


Рисунок 1.4 – Система впливу чинників на конкурентоспроможність підприємницьких структур (джерело: на підставі [47, с. 33])

На відміну від фактичних рольових змін стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницької структури, що відбулося історичним шляхом внаслідок зміни теорії, інструментарію та цілей менеджменту, варіації цілеспрямованих рольових змін стратегічного управління конкурентоспроможністю конкретної підприємницької структури визначається комбінуванням чинників її розвитку та вибором певного сценарію управлінських впливів за допомогою управлінських інструментів (рис.1.5).

Наведене означає про існування певного розриву між теорією та практикою стратегування конкурентоспроможності.

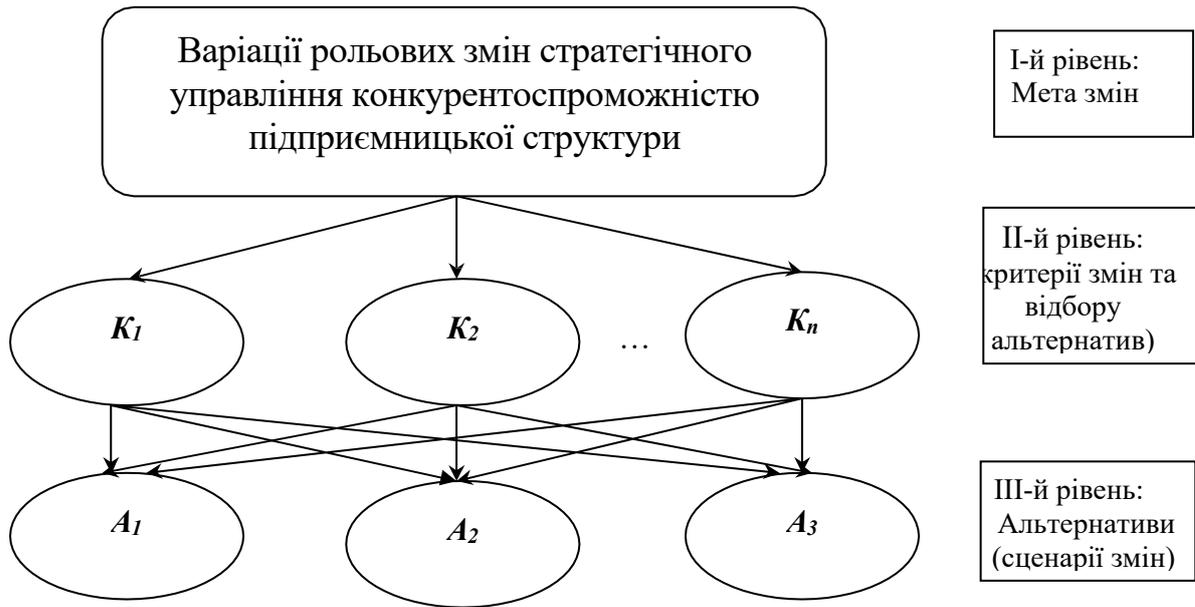


Рисунок 1.5 – Ієрархічна модель цілеспрямованих ролевих змін стратегування конкурентоспроможністю підприємницької структури (джерело: авторська розробка за підходом [48, с. 42]).

Відтак, узагальнюючи дослідження питання конкурентоспроможності підприємницьких структур як об'єкту стратегічного управління у контексті ретроспективних змін теорії, ролевих змін функціоналу, чинників впливу, можна визначити таке:

по-перше, конкурентоспроможність у стратегічному управлінні невід'ємна для підприємницьких структур, які прагнуть досягти довгострокового успіху;

по-друге, чинники впливу, як внутрішні, так і зовнішні, значно впливають на конкурентоспроможність підприємницьких структур;

по-третьє, рольові зміни функціоналу конкурентоспроможності підприємницьких структур як об'єкту стратегічного управління, включаючи міжфункціональне співробітництво та стратегічну гнучкість, спостерігаються в технологіях стратегування, чим підвищують здатність підприємницьких структур ефективно конкурувати на ринку товарів та послуг. За допомогою

використання цільових регульованих та об'єктивних змін, а також врахуванням впливових чинників підприємницькі структури можуть стратегічно позиціонуватися, використовувати можливості та досягати стійкої конкурентної переваги в динамічному бізнес-середовищі сьогодення.

1.3 Структурно-змістовна характеристика стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур в контексті інклюзивності, інноваційності, соціальної відповідальності

Загальна структурно-змістовна характеристика інструментарію стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур. *Структурно-змістовна характеристика інструментарію стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур* включає стислий опис сукупності методів, моделей та інструментів, що допомагають підприємницьким структурам визначати, оцінювати, підтримувати та підвищувати свої конкурентні переваги.

Можна типологізувати інструментарій стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур у такий спосіб, виділяючи сім найбільш розповсюджених типів [4, 5, 7, 31, 34-38, 41, 44-46]:

- аналіз зовнішнього середовища;
- аналіз внутрішнього середовища;
- формування стратегій;
- оцінювання та контролювання виконання стратегії;
- інноваційні та технологічні інструменти;
- маркетингові інструменти;
- управління персоналом.

Стисла структурно-змістовна характеристика цього інструментарію стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких

структур має такий вигляд:

1. Аналіз зовнішнього середовища використовує PESTEL-аналізу та аналізування п'ятьох сил Портера:

а) PESTEL-аналіз – це опис та аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів, які можуть вплинути на бізнес. Його застосування допомагає ідентифікувати зовнішні фактори, які можуть створювати можливості або загрози для підприємницької структури [44, 52];

б) аналізування п'ятьох сил Портера [53, 62] – це модель для аналізу конкурентного середовища, що включає оцінку загрози нових учасників, загрози замінників, сили постачальників, сили покупців та рівня конкурентної боротьби. Її застосування допомагає зрозуміти структуру галузі та визначити фактори, що впливають на рівень конкуренції;

2. Аналіз внутрішнього середовища використовує SWOT-аналіз, аналіз ціннісного ланцюга (Value Chain Analysis):

а) SWOT-аналіз – це інструмент для визначення сильних і слабких сторін підприємницьких структур, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища. Його застосування допомагає формувати стратегії, які використовують сильні сторони і можливості та мінімізують слабкі сторони і загрози [34, 36, 54];

б) аналіз ціннісного ланцюга (Value Chain Analysis) – це метод аналізу діяльності підприємницької структури (компанії, підприємства тощо) для визначення джерел створення вартості та конкурентних переваг [34, 55, 56]. Його застосування дозволяє підприємницькій структурі оптимізувати процеси та підвищити ефективність операцій.

3. Формування стратегій використовує модель BCG (Бостонську матрицю), Модель Ansoff (матрицю зростання), конкурентні стратегії Портера:

а) Модель BCG (Бостонська матриця) [34, 57-59] – це інструмент для аналізу продуктового портфеля підприємницьких структур (компанії,

підприємства тощо) з метою розподілу ресурсів між різними напрямками підприємницької діяльності. Її застосування допомагає визначити, які продукти розвивати, підтримувати або знімати з ринку;

б) модель Ansoff (Матриця зростання Ансофа) [34, 60] – це модель для визначення напрямків зростання підприємницьких структур (компанії, підприємства тощо) через ринки та продукти (проникнення на ринок, розвиток продукту, розвиток ринку, диверсифікація). Її застосування допомагає формувати стратегії розширення бізнесу;

в) конкурентні стратегії Портера [4, 34, 61] – це стратегії лідерства в зниженні витрат, диференціації та фокусування, які допомагають підприємницьким структурам (компаніям, підприємствам тощо) досягати конкурентних переваг. Їх застосування допомагає підприємницьким структурам вибрати стратегічний напрямок для досягнення конкурентної переваги.

4. Оцінка та контроль виконання стратегії використовує методи та методики Balanced Scorecard (BSC), KPI (Key Performance Indicators):

а) Balanced Scorecard (BSC) – це система стратегічного управління, яка перетворює стратегії в конкретні операційні завдання через фінансові, клієнтські, внутрішні процеси та навчання і розвиток [34, 63, 64]. Її застосування допомагає моніторити виконання стратегії та коригувати дії процесу стратегування для досягнення цілей розвитку підприємницької структури;

б) KPI (Key Performance Indicators) [34, 44, 65] – це ключові показники ефективності для вимірювання прогресу в досягненні стратегічних цілей. Їхнє застосування допомагає оцінюванню результатів та ефективності бізнес-процесів.

5. Інноваційні та технологічні інструменти – це одна з потужних систем методів управлінського впливу, яка містить дизайн-мислення (Design Thinking), Agile та Scrum та ін.

а) дизайн-мислення (Design Thinking) уявляє собою методологію для розвитку інноваційних рішень, орієнтовану на розуміння потреб клієнтів та створення креативних ідей [66, 67]. Вона використовується для розробки нових продуктів та послуг, що відповідають потребам ринку.

б) Agile та Scrum – це гнучкі методи управління проєктами [36, 41, 68-70], що фокусуються на швидкому ітераційному підході до розробки продуктів. Їх застосування підвищує швидкість та ефективність впровадження інновацій.

6. Маркетингові інструменти включають, зокрема аналіз ринку та конкурентів, цифровий маркетинг:

а) аналіз ринку та конкурентів використовує інструменти для вивчення ринку, конкурентів, споживчих уподобань та тенденцій, які допомагають формувати стратегії маркетингу та продажу, орієнтовані на конкурентні переваги [71, 72];

б) цифровий маркетинг – це використання цифрових каналів, таких як соціальні мережі, SEO, контекстна реклама та контент-маркетинг для просування продуктів та послуг [20, 71, 73], що збільшує видимість та доступ підприємницькій структурі до цільових аудиторій.

7. Управління персоналом складається з двох важливих складових – таланти та розвиток, організаційна культура:

а) складова «таланти та розвиток» охоплює стратегії залучення, розвитку та утримання талантів, що включають навчання, коучинг та розвиток лідерських якостей [18, 29, 44]. Вона забезпечує наявність кваліфікованих працівників для реалізації стратегічних цілей.

б) організаційна культура – йдеться про формування культури, яка підтримує інновації, співпрацю та орієнтованість на результат [23, 25]. Це сприяє підвищенню мотивації та ефективності роботи команди підприємницької структури.

Таким чином, *інструментарій стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур є різноманітним, але*

комплексним, оскільки призначений для різних цілей та включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємницьких структур, формування та реалізацію, оцінку та контроль виконання їх стратегій, новітні інноваційні, технологічні та маркетингові інструменти.

Він сприяє створенню та підтримці конкурентних переваг підприємницьких структур в умовах швидко змінюваного ринкового середовища. Водночас, досі існують його недостатньо висвітлені аспекти – аспекти інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності (рис. 1.6).

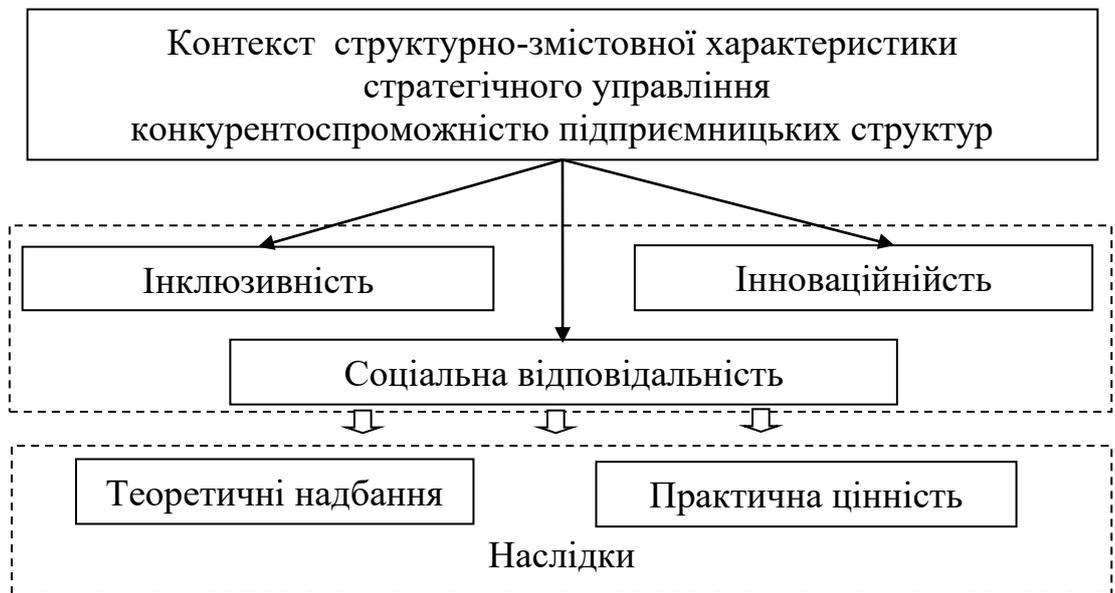


Рисунок 1.6 – Обрані напрямки поглибленої характеристики інструментарію стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур (джерело: авторська розробка)

Надання структурно-змістовної характеристики стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур за ознаками інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності. Це може значно збагатити теорію та практику стратегічного менеджменту.

Аргументація цього висновку полягає у такому:

по-перше, нові знання сприятимуть *теоретичним* пошукам:

а) становленню нових теоретичних концепцій і моделей стратегування конкурентоспроможністю підприємницьких структур, які включатимуть аспекти інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності, що краще відображатиме сучасні бізнес-реалії;

б) інтеграції багатофакторних підходів, оскільки такі характеристики дозволяють створювати багатофакторні підходи до стратегічного менеджменту, враховуючи його різноманітність, соціальні аспекти, інновації;

в) соціальний вимір стратегічного управління, який, насамперед, враховує суспільні потреби, оскільки інтеграція соціальної відповідальності дозволяє теорії стратегічного менеджменту враховувати не лише економічні, але й соціальні потреби та виклики;

по-друге, здобутки теорії матимуть *практичну релевантність*, тобто:

а) підвищення практичної цінності, оскільки теорії, які враховують інклюзивність, інноваційність та соціальну відповідальність, матимуть вищу практичну цінність для сучасних підприємницьких структур, що стикаються з новими викликами та потребами ринку;

б) розвиток прикладних інструментів, оскільки розробка нових стратегічних інструментів і методик допомагає підприємницьким структурам впроваджувати ці принципи у свою діяльність;

по-третє, практична релевантність матиме *позитивні наслідки*, такі як: посилення конкурентних переваг підприємницьких структур, підвищення стійкості бізнесу. Посилення конкурентних переваг втілюватиметься у:

а) стратегічну адаптацію, оскільки знання, що враховують ці ознаки, допомагають підприємницьким структурам краще адаптуватися до динамічного ринкового середовища та змін у суспільстві;

б) стійка конкурентоспроможність: підприємницькі структури, застосовуючи ці підходи та методики, можуть досягти більш стійких конкурентних переваг завдяки інноваційності управлінських і технологічних рішень, соціальній відповідальності та залученню різноманітних груп до стратегування власною конкурентоспроможністю;

в) підвищення загальної стійкості бізнесу, що має два аспекти. Перший – довгостроковість перспективи розвитку, бо врахування інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності сприяє розробці стратегій, що орієнтовані на довгострокову стійкість та зростання. Другий – зниження ризиків, оскільки соціально відповідальні та інноваційні стратегії допомагають знижувати ризики, що пов'язані з негативними соціальними та екологічними впливами;

г) підвищення довіри суспільства до підприємницьких структур та їх бізнесу, оскільки теорії та стратегії, що включають соціальні аспекти, вирішуючи суспільні проблеми, краще розуміються людьми.

А. Структурно-змістовна характеристика стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур в контексті інклюзивності. *Інклюзивність у стратегічному управлінні конкурентоспроможністю підприємницьких структур* означає активне врахування потреб, інтересів та можливостей всіх соціальних груп і категорій у процесі прийняття стратегічних рішень і їх впровадження.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур в контексті інклюзивності включає комплексний підхід до управління, спрямований на забезпечення та зміцнення конкурентних позицій через врахування інтересів та потреб всіх зацікавлених сторін. Його слід розглядати також як систематичний підхід до керування, спрямований на забезпечення стійкості і успішності підприємства через інтеграцію принципів інклюзивного розвитку у стратегічно важливі процеси та власне у стратегування.

Основні аспекти цього підходу полягають у врахуванні потреб всіх зацікавлених сторін, включаючи різноманітні соціальні групи, меншини, людей з обмеженими можливостями та інші уразливі категорії. Він базується на глибокому розумінні зовнішнього та внутрішнього середовища підприємницької структури, включаючи аналіз конкурентних переваг, ризиків і можливостей, пов'язаних з інклюзивним розвитком. Це передбачає

активне впровадження стратегій, спрямованих на збільшення доступності продуктів та послуг для різних соціальних груп, впровадження рівних можливостей для працівників усіх категорій та створення відкритого та підтримуючого середовища для всіх учасників підприємницької діяльності.

Стратегічне планування в контексті інклюзивності також орієнтоване на розвиток довгострокових відносин з громадськими організаціями, урядовими структурами та іншими зацікавленими сторонами для спільної роботи над розв'язанням соціальних викликів і створення сприятливого середовища для усіх членів суспільства.

Основні ознаки інклюзивності стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур такі (табл.1.8):

Таблиця 1.8 – Ознаки інклюзивності стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур (*джерело: авторська розробка*)

| Ознака | Опис ознаки |
|---------------------------------|--|
| 1. Доступність і доступність | Забезпечення того, щоб продукти, послуги та можливості, що пропонуються <i>підприємницькими структурами</i> , були доступні різним соціальним групам, включаючи людей з обмеженими можливостями, меншини та інші уразливі категорії; |
| 2. Рівність можливостей | створення умов для рівних можливостей для всіх працівників і співробітників підприємницьких структур, незалежно від їхньої соціальної приналежності, етнічного походження, статі чи інших атрибутів; |
| 3. Включення у прийняття рішень | залучення представників різних соціальних груп до процесів прийняття стратегічних рішень і розроблення політик, що враховують їхні потреби та погляди; |
| 4. Культурна чутливість | розуміння та повага до культурних та ідентичних особливостей різних груп у внутрішніх і зовнішніх взаємодіях підприємницьких структур; |
| 5. Співпраця та партнерство | встановлення співробітництва з громадськими організаціями, урядовими структурами та іншими підприємницькими структурами для спільної роботи над інклюзивними ініціативами та соціальними проєктами. |

Таким чином, інклюзивність у стратегічному управлінні підприємством означає створення умов для участі всіх груп суспільства у житті підприємницьких структур та користування її ресурсами і можливостями без дискримінації та забезпечення сталих конкурентних переваг через ці відкриті і включені управлінські підходи до стратегування.

Б. Структурно-змістовна характеристика стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур в контексті інноваційності. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур в контексті інноваційності передбачає активне впровадження інноваційних підходів у всі аспекти її діяльності.

Інноваційність стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур відображують *такі ознаки* (табл.1.9):

Таблиця 1.9 – Ознаки інноваційності стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур (*джерело: авторська розробка*)

| Ознака | Опис ознаки |
|--|--|
| 1. Стратегічне планування і інноваційні цілі | Розроблення стратегій, спрямованих на стимулювання інновацій, які включають в себе новаторські продукти, послуги та процеси; |
| 2. Культура інновацій | створення культури сприяння інноваціям всередині підприємницької структури, що підтримує творчий підхід до вирішення проблем і впровадження новаторських ідей; |
| 3. Інноваційні процеси і технології | використання передових технологій та інноваційних процесів для підвищення продуктивності, якості і ефективності діяльності підприємницької структури; |
| 4. Заохочення до інновацій | стимулювання інновацій через внутрішні ініціативи, конкурси і премії для співробітників, що розвивають нові ідеї і реалізують їх у практиці; |
| 5. Співпраця з інноваційними екосистемами | встановлення партнерських зв'язків з інноваційними стартапами, університетами та дослідницькими установами для спільного розвитку та впровадження нових технологій та продуктів. |

Таким чином, цей контекст структурно-змістовної характеристики підкреслює важливість інтеграції інновацій в стратегічне управління для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємницької структури і зміцнення її позицій на ринку через постійне вдосконалення та розширення продуктового портфелю та ринкових можливостей.

Структурно-змістовна характеристика стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур в контексті соціальної відповідальності. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур в контексті соціальної відповідальності охоплює комплексний підхід до управління, спрямований на збалансоване врахування економічних, соціальних та екологічних аспектів у діяльності підприємства.

Соціальність або соціальну відповідальність стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур відображують *такі ознаки* (табл. 1.10):

Таблиця 1.10 – Ознаки соціальної відповідальності стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур (*джерело: авторська розробка*)

| Ознака | Опис ознаки |
|---|---|
| 1 | 2 |
| 1. Соціальна відповідальність як стратегічна цінність | Інтеграція принципів соціальної відповідальності у стратегічні цілі та цінності підприємницької структури (зобов'язання до більш прозорого управління, етичної поведінки та дотримання прав людини); |
| 2. Відповідальне управління відносинами зі стейкхолдерами | встановлення та підтримка довгострокових взаємовідносин зі всіма зацікавленими сторонами, включаючи співпрацю з громадськими організаціями, урядовими структурами, акціонерами та споживачами для спільного вирішення соціальних проблем і покращення умов життя; |
| 3. Управління впливом на певні співтовариства | розроблення і впровадження програм та ініціатив, спрямованих на підтримку розвитку співтовариств, в яких підприємницька структура здійснює свою діяльність (спонсорські програми, соціальні інвестиції або волонтерська діяльність); |

Продовження таблиці 1.10

| 1 | 2 |
|---------------------------------------|--|
| 4. Екологічна стійкість | впровадження екологічної відповідальності у стратегічне управління (зменшення викидів, енергоефективність та використання відновлюваних джерел енергії); |
| 5. Моніторинг і нефінансова звітність | встановлення систем моніторингу та публічної нефінансової звітності, що дозволяють оцінювати ініціативи підприємницької структури у галузі соціальної відповідальності та їх вплив на співтовариства і довкілля. |

Таким чином, як бачимо, такі ознаки соціальної відповідальності, застосовані для структурно-змістовної характеристики стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур підкреслюють значення інтеграції соціальної відповідальності у стратегічній діяльності підприємства як основи для досягнення ними стійкого розвитку і зміцнення конкурентоспроможності.

Узагальнюючи наведене, можна стверджувати, що *інклюзивність, інноваційність та соціальна відповідальність є взаємопов'язаними аспектами*, які в сучасному бізнес-середовищі взаємодоповнюють один одного і сприяють створенню стійкої конкурентної переваги для підприємства. При цьому *кожна з ознак має свою специфіку*:

– інклюзивність – це принцип і стратегічний підхід до управління, який ставить за мету врахування інтересів, потреб та можливостей різних соціальних груп у всіх аспектах діяльності підприємницької структури. Вона сприяє створенню відкритого та включеного середовища, де всі учасники суспільства мають рівний доступ до ресурсів, можливостей і користуються продуктами та послугами підприємницької структури без дискримінації;

– інноваційність – це здатність підприємницької структури генерувати та впроваджувати нові ідеї, технології, продукти та процеси, які забезпечують йому конкурентні переваги на ринку. Інновації є ключовим фактором у здійсненні переходу до більш ефективних та стійких моделей бізнесу, а також у відповіді на соціальні виклики та потреби ринку;

– соціальна відповідальність – це зобов'язання підприємницької структури вести бізнес у спосіб, який забезпечує етичне ставлення до всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів), включаючи персонал, споживачів, співтовариства і довкілля. Соціальна відповідальність включає в себе дотримання прав людини, стандартів праці, охорони навколишнього середовища та сприяння загальному благополуччю, тобто сталому розвитку.

Кожна з ознак спирається на відповідну концепцію. *Зв'язок між цими концепціями* полягає в тому, що інклюзивність стимулює інновації шляхом залучення різноманітних груп індивідів до процесу створення нових ідей і рішень. Вона сприяє розширенню інноваційного потенціалу підприємницьких структур, оскільки різноманітність поглядів і досвіду сприяє виявленню їх нових можливостей і розвитку креативних підходів до вирішення проблем. Крім того, інноваційність та соціальна відповідальність взаємодоповнюються, оскільки інноваційні підходи можуть використовуватися для впровадження соціальних ініціатив та вирішення соціальних проблем. Наприклад, розробка екологічно чистих технологій або програми соціальної підтримки може стати частиною стратегії соціальної відповідальності підприємницької структури.

Відтак, інклюзивність, інноваційність і соціальна відповідальність створюють теоретичний базис *інтеграційного соціально відповідального інклюзивно-інноваційного* підходу до стратегічного управління підприємницькими структурами, що сприяє сталому розвитку суспільства, стійкій конкурентоспроможності, позитивному впливу на довкілля.

Ці три особливості, відповідні процеси та явища поєднуються у межах загальної стратегії розвитку підприємницьких структур (альтернативні назви – генеральна, базова, комплексна, корпоративна тощо), структуру якої формують взаємодіючі елементи, які умовно можна ідентифікувати як «стратегії більш низького рівня». Такими стратегіями є [10, 20, 21, 25, 34, 36, 37, 54, 73, 74, 75]: управлінська, маркетингова, інноваційна, ресурсна, виробнича, конкурентна, цінова, соціальна, організаційна тощо (рис.1.7).

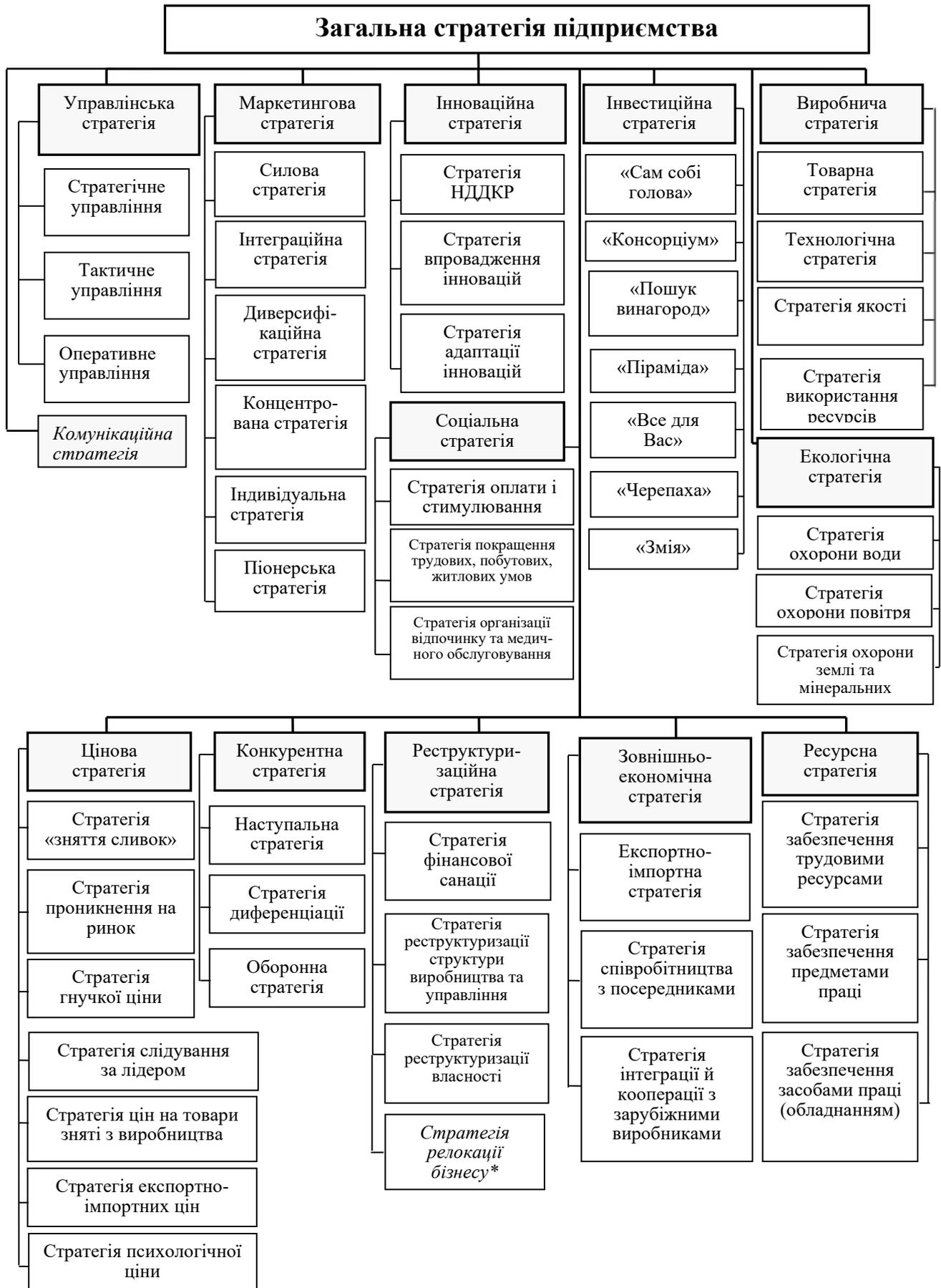


Рисунок 1.7 – Структура загальної стратегії підприємницьких структур на прикладі підприємств (джерело: доповнене* на підставі [34-37, 54, 73-75])

Стратегування об'єктом ґрунтується на розумінні його як відносно стабільної та відокремленої системи, яка об'єднує різні форми ресурсів, можливостей і зусиль у часі та економічному просторі. Основою стратегування є спроби керівника вийти за межі керованого процесу чи підсистеми, передбачаючи результати, умови та чинники функціонування підприємницької структури, щоб уникнути негативних подій і ризикованих ситуацій. На основі прогнозованих (очікуваних) результатів створюється алгоритм цілей, а для їх досягнення формується відповідна послідовність дій, тобто управлінська стратегія.

Управлінська стратегія підприємницької структури – це множина певним чином системно впорядкованих управлінських впливів на економічні й організаційні відносини структурних одиниць та їх персоналу щодо формування його загальної стратегії та її окремих складових (маркетингової, інноваційної, ресурсної, виробничої, конкурентної, цінової, соціальної та інших функціональних стратегій) для досягнення цілей розвитку. Причому у ці цілі входять і визначені цілі з конкурентоспроможності підприємницької структури. Йдеться про те, що *управлінська стратегія будь-якої підприємницької структури безпосередньо впливає на її конкурентоспроможність*, визначаючи напрямок розвитку, розподіл ресурсів та адаптацію до змін на ринку. Чітко сформульована стратегія дозволяє підприємству виявляти та використовувати свої унікальні переваги, створювати інноваційні продукти та послуги, оптимізувати внутрішні процеси та підвищувати ефективність. Завдяки стратегічному управлінню підприємство може своєчасно реагувати на ринкові виклики, зменшувати ризики та передбачати потреби клієнтів, що забезпечує йому стабільне положення на ринку і сприяє довгостроковому зростанню та успіху.

Підприємницька основа управлінської стратегії будь-якої підприємницької структури полягає в ефективному використанні ресурсів для досягнення довгострокових цілей, адаптації до ринкових змін і забезпечення конкурентних переваг. Це включає виявлення та аналіз

можливостей і загроз, визначення стратегічних напрямків розвитку, формування інноваційних рішень та управління ризиками. Успішна управлінська стратегія спрямована на інтеграцію всіх функціональних аспектів бізнесу, включаючи маркетинг, фінанси, виробництво та людські ресурси, для створення стійкої та процвітаючої підприємницької структури.

Формування управлінської стратегії, включаючи вибір типу управління, визначення організаційної та управлінської структури і механізму прийняття рішень [5, 14, 29, 31, 34, 75], суттєво впливає на конкурентоспроможність підприємницької структури. Цьому є такі пояснення. Вибір типу управління визначає загальний підхід до управління ресурсами та прийняття рішень. Стратегічне управління орієнтоване на довгострокові цілі та інновації, що сприяє стійкому розвитку і здатності адаптуватися до ринкових змін, а оперативне управління фокусується на ефективному використанні ресурсів у короткостроковій перспективі, що дозволяє швидко реагувати на поточні виклики. Відповідно, *оптимальне поєднання цих елементів сприяє підвищенню конкурентоспроможності*, оскільки підприємницька структура може ефективно балансувати між довгостроковими планами та оперативними потребами ринку.

Переходячи до функціональних стратегій, слід зазначити, зокрема, що *маркетингова стратегія* підприємницької структури зосереджена на ринку та стейкхолдерах [73, 74, 76, 77], *інноваційна стратегія* – на розробленні та здійсненні інновацій різної природи та призначення [14, 15; 41, 78], *інвестиційна стратегія* – на пошуку та залученні інвесторів [79, 80], *ресурсна стратегія* – на пошуку та використанні ресурсів різної природи та призначення [34, 41, 81, 82], *виробнича стратегія* – на визначенні обсягів та виробництва товарів та послуг (номенклатура, асортимент, якість, використання ресурсів, реалізація продукції (товарів, послуг) [34, 75, 83-85], *екологічна стратегія* – на дотриманні екологічних норм та мінімізації впливу на довкілля (охорона води, повітря, землі, мінеральних ресурсів) [86, 87], *стратегію реструктуризації* – на пристосування підприємницької структури

до мінливого середовища, яка традиційно має три напрямки заходів та управлінських впливів (фінансова санація, зміна структури виробництва й управління, зміна власності) [23, 25, 34, 37, 75, 88, 89].

Особливо слід виділити дві стратегії, які набули вагомості останнім часом для підприємницьких структур. По-перше, *конкурентну стратегію* (у її варіаціях – наступ, оборона, диференціація), яка зорієнтована на формування та розвиток конкурентних переваг, як засобів та передумов для конкурентній боротьбі на ринку [41, 90, 91]. По-друге, *стратегію релокації* (рис.1.8), яка зорієнтована на перенесенні виробничих потужностей, офісів, складів або навіть всього бізнесу до іншого міста чи країни [92-95].

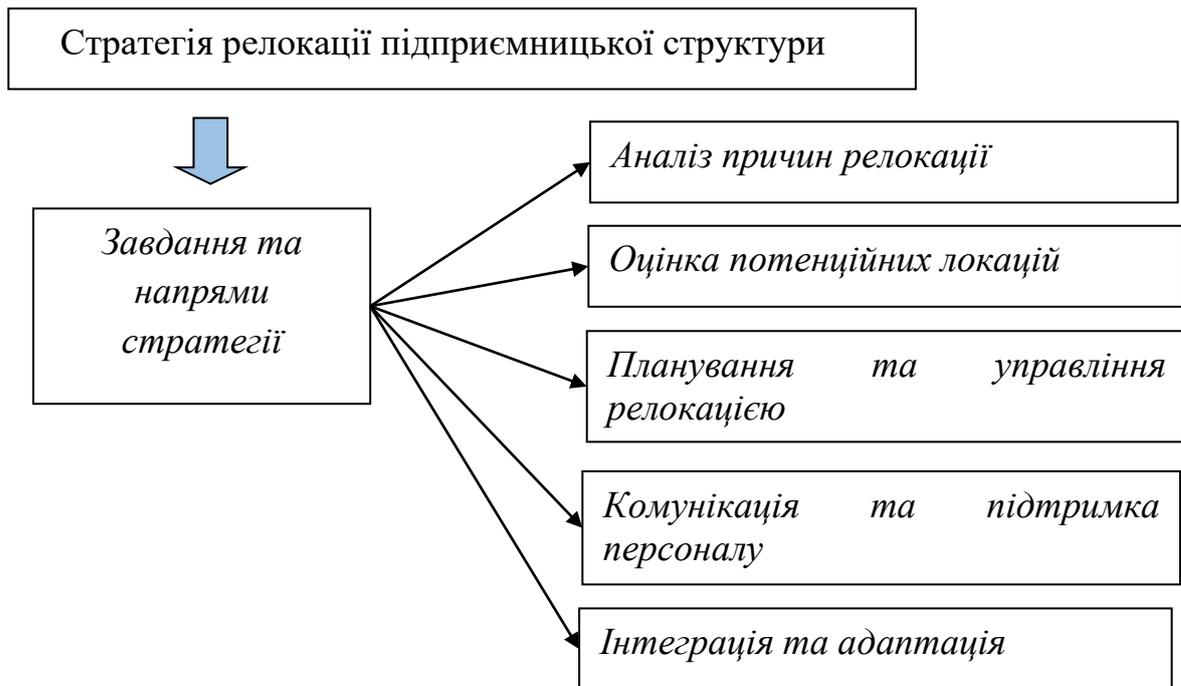


Рисунок 1.8 – Структура стратегії релокації підприємницьких структур
(джерело: авторська розробка з врахуванням підходів [92-95])

Її структура (див. рис.1.8) – це комплексний план дій, спрямований на переміщення бізнесу або його частин до нової географічної локації. Причиною релокації можуть бути різноманітні фактори, такі як форс-мажор (війни, природні катаклізми тощо), економічні переваги, податкові стимули,

доступ до нових ринків, скорочення витрат на виробництво, покращення логістичних умов, а також підвищення якості життя працівників.

У кожному з п'ятьох наведених напрямків стратегії (аналіз причин релокації, оцінка потенційних локацій, планування та управління релокацією, комунікація та підтримка персоналу, інтеграція та адаптація) можна виділити такі *основні завдання*:

а) аналіз причин релокації: аналіз економічних умов, ринкових можливостей та регуляторного впливу:

– економічні умови: пошук регіонів з нижчими витратами на виробництво або ведення бізнесу;

– ринкові можливості: доступ до нових ринків або розширення існуючих;

– регуляторний вплив: сприятливіші податкові або юридичні умови;

б) оцінка потенційних локацій:

– дослідження економічного та соціального клімату;

– аналіз інфраструктури та логістичних можливостей;

– врахування доступності та кваліфікації місцевої робочої сили;

в) планування та управління релокацією:

– розробка детального плану з етапами і часовими рамками;

– оцінка витрат та бюджетування;

– вирішення юридичних та регуляторних питань;

г) комунікація та підтримка персоналу:

– інформування працівників про плани релокації та їх вплив;

– забезпечення підтримки персоналу та допомоги в його переїзді;

– розробка стратегій утримання та залучення нових талантів у новій локації;

д) інтеграція та адаптація:

– налагодження операційних процесів на новому місці;

– вирішення потенційних проблем та адаптація до нового середовища;

– моніторинг і оцінка успішності релокації та внесення корективів за необхідності.

Наведене свідчить, що *стратегування конкурентоспроможністю підприємницької структури в умовах її релокації* є надзвичайно складним і багатогранним процесом. Це вимагає не лише ретельного планування, але й ефективного управління на кожному етапі, щоб успішно реалізувати переміщення бізнесу до нової локації. Водночас, незважаючи на складність, релокація може приносити значні вигоди, оскільки переміщення дозволяє скоротити витрати завдяки сприятливішим економічним умовам або нижчим операційним витратам у новій місцевості. З часом, це також може призвести до підвищення загальної ефективності підприємницької діяльності, оскільки нова локація може пропонувати кращу інфраструктуру, доступ до кваліфікованої робочої сили та нових ринків збуту. Таким чином, *релокація, за умови правильного стратегічного підходу, потенційно здатна суттєво покращити конкурентоспроможність підприємницьких структур та їх бізнесу, забезпечуючи довгостроковий успіх та стабільний розвиток.*

Релокація в умовах форс-мажору має свої особливості, які значно відрізняються від планової релокації. Це включає як швидкість прийняття рішень, так і додаткові виклики, з якими доводиться стикатися підприємствам (висока непередбачуваність та невизначеність, психологічний тиск, швидкість та оперативність релокації, втрати ресурсів тощо). Це вимагає швидкого розроблення стратегії релокації та коригування всіх функціональних стратегій на тлі високої гнучкості, швидкої реакції і здатності до оперативного вирішення проблем, щоб забезпечити безперервність бізнес-процесів і зберегти конкурентоспроможність підприємницької структури.

Тобто *форс-мажорні обставини значно впливають на стратегію релокації*, вимагаючи швидких та гнучких рішень для мінімізації ризиків і забезпечення безперервності бізнес-процесів. У таких умовах підприємства повинні адаптувати свої стратегії, щоб враховувати високий рівень

невизначеності, логістичні обмеження, необхідність оперативного управління персоналом та фінансовими ресурсами, а також швидкого вирішення юридичних і регуляторних питань. Ефективна комунікація та психологічна підтримка персоналу стають критичними елементами, які допомагають зберегти моральний дух і забезпечити координацію дій, що в сукупності сприяє успішній релокації і підтримці конкурентоспроможності підприємницьких структур, які вимушені релокуватися за умов форс мажору.

Слід зазначити, що структурно-змістовна характеристика стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур в контексті інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності враховує конкурентну стратегію та стратегію релокації.

Конкурентна стратегія містить ознаки:

а) *інноваційність*: зосередження на інноваціях дозволяє підприємницьким структурам створювати унікальні продукти і послуги, що відрізняють їх від конкурентів; це сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності;

б) *інклюзивність*: врахування інклюзивних практик допомагає залучити та утримати талановитих працівників з різноманітних середовищ, що підвищує продуктивність і креативність, а також формує позитивний імідж підприємницьких структур;

в) *соціальна відповідальність*: впровадження соціально відповідальних практик зміцнює репутацію підприємницьких структур, підвищує лояльність клієнтів і створює додаткові конкурентні переваги на ринку;

Стратегія релокації містить *ознаки*:

а) *інноваційність*: інноваційні підходи до релокації дозволяють оптимізувати процес переміщення, мінімізуючи витрати і час простою; використання нових технологій і методів управління може підвищити ефективність релокації;

б) *інклюзивність*: при релокації враховується забезпечення інтересів всіх зацікавлених сторін, включаючи співробітників, клієнтів і

постачальників; це включає підтримку працівників під час переміщення і забезпечення їх комфортних умов на новому місці;

в) *соціальна відповідальність*: підприємницькі структури, що проводять релокацію, повинні враховувати вплив на місцеві громади та екологію; соціально відповідальний підхід може включати інвестиції в місцеву інфраструктуру, екологічні ініціативи та підтримку соціальних проєктів на новому місці розташування;

Таким чином, структурно-змістовна характеристика стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур інтегрує конкурентну стратегію та стратегію релокації через призму інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності, що забезпечує більш комплексний і стійкий підхід до розвитку підприємницьких структур.

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичних засад стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур дістало таких висновків:

1. Стратегічне управління розвитком підприємницьких структур має динамічно змінні термінологію та інструментарій. На термінологічному рівні стратегічне управління розвитком підприємницьких структур є похідним поняттям від кількох словосполучень, що визначають відповідні явища та процеси (підприємницькі структури, розвиток підприємницьких структур, стратегічне управління розвитком, розвиток). Розгляд цих понять довів деякі розбіжності у їх трактуванні та існування доволі вдалих типологізацій їх семантики, але *необхідності вводити додаткові авторські визначення не встановлено*. Водночас, припущено, що, оскільки підприємницькі структури функціонують та змінюються відповідно економічним законам та соціально-економічним впливам, остільки всі їх зміни мають фокусуватися на посиленні своїх конкурентних переваг, оптимізації використання їх потенціалу, зростанню прибутковості підприємницької діяльності, збільшенні частки ринку та інших здобутках розвитку.

2. *Розвиток підприємницьких структур* є процесом їх постійного вдосконалення, зростання та адаптації до змінних умов ринкового середовища для забезпечення та/або підвищення власної конкурентоспроможності, ефективності та стійкості. Цей процес охоплює внутрішні і зовнішні аспекти діяльності підприємницьких структур, включаючи кілька ключових складових (видів) розвитку. Розвиток є «динамічним життям та змінюванням» підприємницької структури, тобто безперервним процесом, що фокусується на зростанні, прибутковості та конкурентоспроможності та вимагає постійного вдосконалення та адаптації.

Він має різні напрямки, серед яких інноваційний, цифровий, фінансовий, соціальний та інші.

3. Визначено сім нових ключових напрямків розвитку підприємницьких структур за останні часи, спричинених стратегічними змінами (інноваційний прогрес та розвиток технологій, зміна цінностей суспільства, парадигм економіки та менеджменту) та відповідних змін в підприємстві та його структурах. Це: цифровізація та діджитал-трансформація, зелена економіка та сталий розвиток, розвиток платформ та екосистем, фінансові технології (FinTech), штучний інтелект та автоматизація, інновації в галузі охорони здоров'я (HealthTech), розвиток дистанційної роботи і гнучких форм зайнятості персоналу. Це напрямки розвитку підприємницьких структур значною мірою зосереджені на впровадженні новітніх технологій, сталому розвитку, адаптації до змін у суспільних потребах та ринкових умовах. Зміни середовища певною мірою впливають на розвиток підприємницьких структур. Зокрема, цифровізація та глобалізація економіки значно змінюють послідовність дій у процесі розвитку, та трансформують саму сутність розвитку, роблячи його більш динамічним та комплексним.

4. *Стратегування розвитку підприємницьких структур* стає інструментом їх динамічних перетворень для покращення власного функціоналу, зав'язків та впливів на підставі пошуку нових можливостей та ініціації змін. Стратегічне управління розвитком можна розглядати подвійно: як процес і як явище: як процес воно включає послідовні кроки, спрямовані на формулювання, реалізацію та оцінку стратегії, а як явище – охоплює ширший контекст взаємодії підприємницьких структур з зовнішнім середовищем, їх здатність до інновацій, адаптації, лідерства, цифровізації та партнерства. Запропонований *подвійний або дуальний розгляд стратегічного управління розвитком підприємницьких структур* – це комплексний підхід, який забезпечує довгострокове зростання та конкурентоспроможність підприємницької структури в умовах постійних змін.

5. Періодизація змін теорії, термінології, а також інструментарію стратегічного управління розвитком підприємницьких структур довела, що конкурентоспроможність підприємницьких структур не завжди виступала як об'єкт стратегічного управління, але з часом стратегічне управління стало невід'ємною складовою конкурентоспроможності, оскільки дозволяє прогнозувати зміни, використовувати можливості, долати виклики. *Конкурентоспроможність підприємницької структури* визначено як здатність ефективно позиціонувати себе на ринку, виділятися серед конкурентів та перевершувати їх. Водночас, вона є результатом та наслідком стратегування її розвитку, що спричиняє *рольові зміни функціоналу підприємницьких структур і стратегічного управління їх розвитком у контексті конкурентоспроможності* набуває значних змін: традиційно функціональні ролі були розділені та спеціалізовані (за відділами, що фокусувалися на конкретних завданнях – фінанси, маркетинг, операції, кадри), але у конкурентному середовищі вони втрачають свою ефективність. Фокусування на стратегічній гнучкості та адаптивності призводить до того, що функціональні ролі вже не є жорсткими, а управлінський персонал повинен бути універсальним, гнучким та здатним приймати зміни.

6. Аналіз складу чинників впливу на конкурентоспроможність довів, що *існує певний розрив між теорією та практикою стратегування конкурентоспроможності*. Визначено, що: конкурентоспроможність у стратегічному управлінні невід'ємна для підприємницьких структур, які прагнуть досягти довгострокового успіху; внутрішні і зовнішні чинники значно впливають на конкурентоспроможність підприємницьких структур; а рольові зміни функціоналу конкурентоспроможності підприємницьких структур як об'єкту стратегічного управління, включаючи міжфункціональне співробітництво та стратегічну гнучкість, спостерігаються в технологіях стратегування, чим підвищують здатність підприємницьких структур ефективно конкурувати на ринку товарів та послуг.

7. *Структурно-змістовна характеристика інструментарію стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур* включила стислий опис методів, моделей та інструментів, що допомагають підприємницьким структурам визначати, оцінювати, підтримувати та підвищувати свої конкурентні переваги. Виділено сім їх найбільш розповсюджених типів: аналіз зовнішнього середовища; аналіз внутрішнього середовища; формування стратегій; оцінювання та контролювання виконання стратегії; інноваційні та технологічні інструменти; маркетингові інструменти; управління персоналом. Встановлене, що *інструментарій стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур є різноманітним, але комплексним, оскільки призначений для різних цілей. Водночас, досі існують його недостатньо висвітлені аспекти – ознаки інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності.*

8. *Інклюзивність, інноваційність та соціальна відповідальність є взаємопов'язаними аспектами, які в сучасному бізнес-середовищі взаємодоповнюють один одного і сприяють створенню стійкої конкурентної переваги. Інклюзивність – це принцип і стратегічний підхід до управління, який ставить за мету врахування інтересів, потреб та можливостей різних соціальних груп у всіх аспектах діяльності підприємницької структури. Інноваційність – це здатність підприємницької структури генерувати та впроваджувати нові ідеї, технології, продукти та процеси, які забезпечують йому конкурентні переваги на ринку. Соціальна відповідальність – це зобов'язання підприємницької структури вести бізнес у спосіб, який забезпечує етичне ставлення до всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів), включаючи персонал, споживачів, співтовариства і довкілля. Інклюзивність, інноваційність і соціальна відповідальність створюють теоретичний базис інтеграційного соціально відповідального інклюзивно-інноваційного підходу до стратегічного управління підприємницькими структурами, що сприяє*

сталому розвитку суспільства, стійкій конкурентоспроможності, позитивному впливу на довкілля.

9. Види функціональних стратегій з часом розширюють свій перелік. Виділено дві стратегії, що набули вагомості останнім часом для підприємницьких структур: *конкурентну стратегію*, яка зорієнтована на формування та розвиток конкурентних переваг, як засобів та передумов для конкурентній боротьбі на ринку; *стратегію релокації*, яка зорієнтована на перенесенні виробничих потужностей, офісів, складів або навіть всього бізнесу до іншого міста чи країни. Припущено, що релокація, за умови правильного стратегічного підходу, потенційно здатна суттєво покращити конкурентоспроможність підприємницьких структур та їх бізнесу, забезпечуючи довгостроковий успіх та стабільний розвиток. Здійснено спробу при структурно-змістовній характеристиці стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур інтегрувати конкурентну стратегію та стратегію релокації через призму інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності.

Отримані висновки та припущення дозволили сформулювати таку *робочу гіпотезу дослідження*: зміна стратегічних засад управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур в умовах постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин вимагатиме змін стратегій розвитку підприємницьких структур та процесу стратегування їх конкурентоспроможністю за ознаками інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності.

Результати розділу 1 висвітлено у таких працях автора, наведених у Додатку А: [1, 2, 3, 9].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗУВАННЯ ТЕНДЕНЦІЙ ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН ТА ЧИННИКІВ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

2.1 Виклики, тренди та наслідки постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин, їх вплив на підприємницькі структури

Постіндустріальна трансформація соціально-економічних відносин як новітнє явище та процес. Дослідники, які вивчають походження категорії «трансформація» (*лат. «transformatio» - це зміна*), описують її як «процес перетворення структури, форм і методів, зміну цільової спрямованості діяльності, істотних властивостей чого-небудь» [102]. Порівнюючи це визначення з визначенням розвитку, можна узагальнити, що трансформація входить у семантичне коло розвитку, бо є проявом «діалектичних змін у формах і фазах існування будь-яких систем та властивих їм структур [102, с. 136].

Серед знайдених *варіацій визначення трансформації* як явища, можна відзначити такі, що визначають її на різних рівнях:

- системно – як взаємодія різноманітних процесів і явищ у багатьох сферах, перетворення однієї систему в іншу [103, 104], ;
- вузько – як різновид операцій процесу організації [105];
- динамічне-якісно: як «процес адаптації (кількісної та якісної адаптації) елементів економічних систем до закономірностей ринкової економіки, та відповідні структурні зміни» [106, с. 253] та як формування змішаної системи – зміна «співвідношення основних системоутворюючих елементів» [107, с. 506].

Приймаючи ці попередні узагальнення за основу, можна вважати, що *постіндустріальна трансформація соціально-економічних відносин* – це перехід суспільства від індустріального до іншого типу організації економіки та суспільства. Вона визначає економічну та культурну еволюцію, вимагаючи від суспільства нових підходів до вирішення завдань та розвитку.

На підставі вивчення наукових джерел [96-108] можна узагальнити, що *основними напрямками постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин як новітнього явища та процесу є шість типів змін у виробництві, розподілі ресурсів, сфері інформаційних технологій:*

а) *інформаційна економіка*, оскільки збільшення ролі інформаційних технологій та обробки даних у виробництві і економіці взагалі. Саме комп'ютеризація та автоматизація процесів підприємницької діяльності стають ключовими факторами змін;

б) *зміни у структурі виробництва та виробничих процесів за видами економічної діяльності*, оскільки спостерігається зменшення значення важкої промисловості та відсутність необхідності у великих кількостях фізичної праці. Її заміщує створення та обробка інформації;

в) *сервісна економіка*, оскільки відбувається зростання ролі сектору послуг у вартості виробництва. Люди все більше витрачають кошти на послуги (освіта, охорона здоров'я, розваги та інші). Навіть, говорять про виникнення економіки вражень [109-110];

г) *глобалізація*, оскільки за рахунок розвитку технологій та зручностей у зв'язках економіка стає все більш глобальною. Підприємницькі структури мають можливості оптимізувати виробництво та споживання ресурсів на світовому рівні;

д) *новий тип праці*, оскільки спостерігається зміна характеру праці – від рутинної фізичної праці до креативної та інтелектуальної. Розвиток навичок у сферах обробки інформації та інновацій стають критичними для розвитку і підприємницьких структур, і країн у цілому;

е) *роль освіти*: важливість освіти зростає, оскільки суспільство потребує людей, здатних аналізувати інформацію, розв'язувати складні завдання та працювати з новітніми технологіями.

Ці напрямки постіндустріальної трансформації відображають *ключові аспекти суті змін*, які відбуваються у сучасному суспільстві (табл. 1).

Таблиця 2.1 – Напрямки постіндустріальної трансформації та зміст ключових змін (*джерело: власна розробка з врахуванням підходів [109-111]*)

| Напрямок трансформації | Ключові зміни |
|---------------------------|--|
| 1 | 2 |
| 1. Інформаційна економіка | 1.1 Зростання ефективності виробництва: використання інформаційних технологій дозволяє оптимізувати процеси виробництва, підвищуючи ефективність та знижуючи витрати. |
| | 1.2 Інновації: інформаційні технології сприяють розвитку інноваційних рішень і продуктів, стимулюючи зростання економіки. |
| 2. Зміни у виробництві | 2.1 Сприяння сталому розвитку: зменшення важкої промисловості зменшує негативний вплив на навколишнє середовище та підвищення сталості виробництва. |
| | 2.2 Розвиток нових галузей: заміна традиційних видів виробництва новими технологіями створює можливості для розвитку високотехнологічних галузей. |
| 3. Сервісна економіка | 3.1 Створення нових робочих місць: розвиток сектору послуг призводить до зростання попиту на робочу силу в сферах освіти, охорони здоров'я, технологій тощо. |
| | 3.2 Збільшення життєвого рівня: зменшення значення важкої промисловості може вказувати на перехід до виробництва більше споживчих та розважальних послуг, що підвищують комфорт життя. |
| 4. Глобалізація | 4.1 Розширення ринків: глобалізація відкриває нові ринки для товарів і послуг, забезпечуючи бізнесу можливість росту й розвитку. |
| | 4.2 Обмін інноваціями: Глобальна взаємодія сприяє обміну інновацій та технологічному прогресу. |
| 5. Новий тип праці | 5.1 Адаптація до сучасного ринку праці: сприяє формуванню висококваліфікованих спеціалістів, які можуть адаптуватися до змін у сучасному ринку праці. |
| | 5.2 Розвиток креативності та інновацій: сприяє розвитку творчих та інноваційних навичок серед населення. |

Продовження таблиці 2.1

| 1 | 2 |
|-----------------|---|
| 6. Роль освіти: | <p>6.1 Підготовка до сучасних викликів: Освіта стає ключовим інструментом підготовки населення до нових викликів і можливостей, що принесла постіндустріальна економіка.</p> <p>6.2 Розвиток критичного мислення: освіта сприяє розвитку критичного мислення та аналітичних навичок, необхідних у сучасному інформаційному суспільстві.</p> |

Хоча не всі перелічені напрямки покращують структуру економіки (зокрема, зменшення ваги важкої промисловості), вони свідчать про структурні зміни підприємницької активності та певний розвиток підприємницьких структур. Тобто зазначені напрямки відображають реальні зміни, що відбувається в суспільстві, де зміна цінностей, інформаційні технології, інновації, глобалізація, а також зміни в сфері праці стають ключовими факторами економічного та соціального розвитку.

Аргументами на користь зазначених напрямків у контексті постіндустріальної трансформації є таке:

- ефективність виробництва: з використанням інформаційних технологій та автоматизації процесів можна досягти великої ефективності виробництва. Це дозволяє швидше і ефективніше виробляти товари/ послуги;
- глобальна конкурентоспроможність: розвиток інформаційних технологій дозволяє компаніям працювати на світовому ринку, забезпечуючи їм можливість конкурувати на глобальному рівні та шукати нові ринки збуту;
- розвиток інновацій: інформаційна економіка сприяє розвитку новаторських технологій і продуктів. Це стимулює економічний ріст та підвищує конкурентоспроможність країни чи компанії;
- індивідуалізація та персоналізація: сервісна економіка дозволяє враховувати індивідуальні потреби споживачів, що стає важливим чинником забезпечення задоволеності споживачів та збільшенні продажів;
- зменшення екологічного впливу: перехід до інформаційної економіки потенційно здатний допомогти зменшити виробничий вплив на

навколишнє середовище, оскільки більше процесів може бути оптимізовано та здійснено з меншими витратами ресурсів;

– розвиток людського капіталу: ставлення до освіти та розвиток нових навичок стають ключовими факторами постіндустріальної трансформації. Люди стають активними учасниками економіки, здатними до креативної роботи та адаптації до нових викликів.

Ці напрямки дозволяють суспільству та підприємницьким структурам ефективно використовувати нові можливості та вирішувати виклики, що виникають в умовах постіндустріального розвитку.

Отже, ключовими напрямками постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин є: зміни світогляду (суспільних цінностей), структурні зміни виробництва, зростання ролі інформаційної економіки, перехід до сервісної економіки (у т.ч. економіки вражень), глобалізація, новий тип праці та перетворення освіти у потужне джерело розвитку підприємницьких структур та суспільства. Ці напрямки не лише визначають підприємницький ландшафт, але й соціокультурну та освітню сфери. Це підштовхує використання інформаційних технологій, розвиток інновацій, глобальну інтегративну конкурентоспроможність.

Також слід зазначити, що ці трансформаційні зміни (зрушення) відображують макроекономічні індикатори, серед яких на макрорівні найбільш відомим є структурні зміни ВВП країни (рис.2.1), які розраховуються варіативно: або витратами макроекономічних секторів на придбання кінцевої продукції; або доходами від виробництва; або за регіонами; або за видами економічної діяльності [112]. Для цього частіше застосовують інтегральні агреговані показники, найбільш популярні з яких:

- інтегральний коефіцієнт структурних зрушень К. Гатєва;
- узагальнюючий показник структурних зрушень А. Салаї;
- інтегральний індекс структурних відмінностей В. Рябцева.

Інтегральний коефіцієнт структурних зрушень К. Гатєва [112, 114, 115] оцінює відносну інтенсивність структурних зрушень масштабністю зміни за

їх структурними компонентами їхньої вагомості останніх (формула 2.1):

$$K_{\Gamma} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (d_{1i} - d_{0i})^2}{\sum_{i=1}^n d_{1i}^2 + \sum_{i=1}^n d_{0i}^2}}, \quad (2.1)$$

де d_{1i} (d_{0i}) – частка доданої вартості i -го виду економічної діяльності у поточному (або попередньому) періоді часу;

i – вид економічної діяльності;

n – кількість видів економічної діяльності, додана вартість яких увійшла до ВВП країни.

Індекс структурних зрушень А. Салаї [112, 114, 115] є узагальнюючим, оскільки враховує як величину зміни компонента структури та його вагомості, так і кількість груп (формула 2.2):

$$I_c = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n \frac{(d_{1i} - d_{0i})^2}{(d_{1i} + d_{0i})^2}}{n}} \quad (2.2)$$

де d_{1i} (d_{0i}) – частка доданої вартості i -го виду економічної діяльності у поточному (або попередньому) періоді часу;

i – вид економічної діяльності;

n – кількість видів економічної діяльності, додана вартість яких увійшла до ВВП країни.

Інтегральний індекс структурних відмінностей В. Рябцева [112, 114, 115] оцінює структурні зрушення як максимально можливі розбіжності компонентів структури, порівнюючи відношення фактичної різниці частки компоненти за два періоди часу з максимально можливими (формула 2.3):

$$I_P = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (d_{1i} - d_{0i})^2}{\sum_{i=1}^n (d_{1i} + d_{0i})^2}} \quad (2.3)$$

де d_{1i} (d_{0i}) – частка доданої вартості i -го виду економічної діяльності у поточному (або попередньому) періоді часу;

i – вид економічної діяльності;

n – кількість видів економічної діяльності, додана вартість яких увійшла до ВВП країни.

Застосування цих показників для встановлення трансформації або висновку щодо її відсутності (рис. 2.1) було зроблене у 2023 році авторами Шадура-Никипорець Н., Мініна О., Дерій Ж. [112].

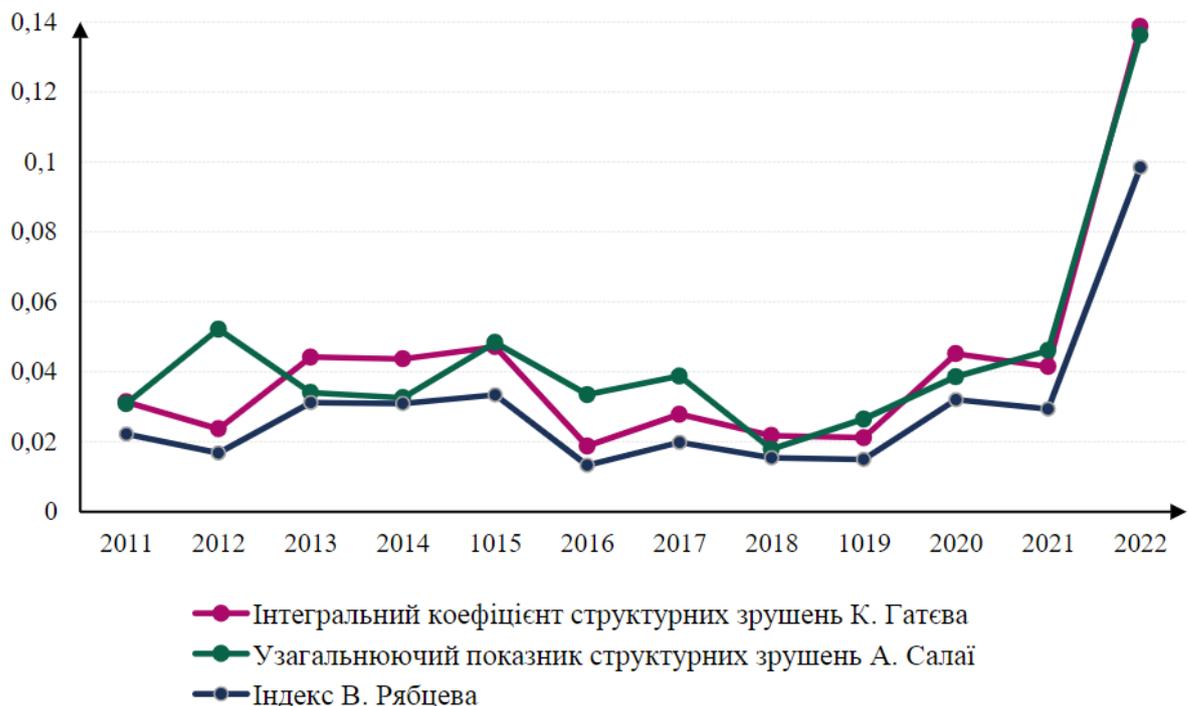


Рисунок 2.1 – Динаміка показників, що описують структурні зміни ВВП України (розрахованих за виробничим методом), 2010-2022 рр.

(джерело: [112, с. 53] за даними [113])

Автори, порівнюючи структуру ВВП України двох років (2022 р. та 2010 р.), дійшли висновку стосовно значних трансформації економіки України протягом останніх 20 років.

Основною причиною трансформації вони бачать зміну ролі окремих видів економічної діяльності у національному виробництві. Доказом автори справедливо висунули розбіжність наведених вище інтегральних показників: $K_{\text{сзГ}} = 0,2396$, $I_{\text{сзС}} = 0,2060$, $I_{\text{сзР}} = 0,1719$ [112, с. 52].

Перевіряючи результати їх розрахунків та продовжуючи їх на 2023 рік (табл.2.2), висновок стосовно трансформації було підтверджено. Ці розрахунки відображають структурну динаміку ВВП України у 2023 році за виробничим методом з урахуванням приросту реального ВВП на 5,3%.

Високе значення $K_{\text{сзГ}}$ (0,053) свідчить про позитивну динаміку економічного зростання. Низьке значення $I_{\text{сзС}}$ (0,0023) означає, що частка структурних змін, яка сприяла загальному економічному зростанню, є незначною, а основний приріст ВВП був досягнутий за рахунок інтенсивних, а не структурних змін. Це може свідчити про те, що економіка зростала завдяки покращенню продуктивності існуючих галузей без значного перерозподілу ресурсів між секторами. Високе значення $I_{\text{сзР}}$ (0,0507) означає, що основна частина приросту ВВП відбулася без суттєвих структурних змін. Це свідчить про стабільність структури економіки, де більшість галузей продовжують розвиватися без значних перетворень.

Таблиця 2.2 – Значення індексів Гатєва, Салаї і Рябцева для оцінювання структурної динаміки ВВП України за виробничим методом у 2010-2023 рр. (джерело: доповнене автором на підставі [112, с. 53] за даними [113])

| Індекс | Рік аналізу | | | | | | | | | | | | |
|------------------|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| $K_{\text{сзГ}}$ | 0,031 | 0,024 | 0,044 | 0,044 | 0,047 | 0,019 | 0,028 | 0,022 | 0,021 | 0,045 | 0,042 | 0,139 | 0,053 |
| $I_{\text{сзС}}$ | 0,031 | 0,052 | 0,034 | 0,033 | 0,048 | 0,034 | 0,039 | 0,018 | 0,027 | 0,039 | 0,046 | 0,136 | 0,0023 |
| $I_{\text{сзР}}$ | 0,022 | 0,017 | 0,031 | 0,031 | 0,033 | 0,013 | 0,020 | 0,015 | 0,015 | 0,032 | 0,029 | 0,099 | 0,0507 |

Сприятливу динаміку показників більшості видів економічної діяльності у 2023 року забезпечили три основних чинники:

- а) низька база порівняння початку повномасштабної війни (2022 р.),
- б) успішна адаптація бізнесу до воєнних умов,
- в) значні обсяги державної та зарубіжної підтримки.

Виклики, тренди та наслідки постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин. Постіндустріальна трансформація соціально-економічних відносин характеризується значними змінами в економічних структурах, технологіях і способах організації суспільства. Ці зміни мають суттєвий вплив на підприємницькі структури.

Розглянемо детально *виклики* цієї трансформації:

а) *автоматизація та роботизація*, тобто використання роботів та автоматизованих систем у виробництві та сервісах. Її викликом є заміна людської праці, що призводить до втрати робочих місць і потребує перекваліфікації персоналу [6, 8, 13, 21];

б) *глобалізація*, тобто інтеграція світових ринків та економік, викликом якої є зростаюча конкуренція з боку іноземних підприємницьких структур та необхідність адаптації до різних регуляторних стандартів [6, 39, 97, 117];

в) *інформаційна безпека*, тобто захист даних та інформаційних систем від кіберзагроз. Її викликом є першочергова потреба у постійних інвестиціях в безпеку даних та захист від кібератак [93, 116];

г) *екологічна стійкість*, як необхідність переходу до екологічно безпечних практик, викликом якої є інвестування в зелені технології та дотримання екологічних нормативів [2, 86, 87, 110].

До *трендів постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин* слід віднести такі процеси як [6, 12, 20, 21, 27, 30, 33, 72, 98, 111]:

а) *цифровізація та інтернет речей (IoT)*, тобто впровадження цифрових технологій у всі аспекти бізнесу, яка утворює тренд його використання підприємницькими структурами для підвищення ефективності

підприємницької діяльності та створення нових продуктів і послуг [72, 98, 111];

б) *зростання ролі штучного інтелекту (ШІ) для аналізу даних та прийняття бізнес-рішень*, що спричиняє тренд інтеграції ШІ в управління бізнес-процесами та обслуговування клієнтів [111];

в) *розвиток електронної комерції та цифрових платформ* шляхом зростання обсягів онлайн-продажів і послуг, що спричиняє тренд активізації розвитку онлайн-каналів для взаємодії з клієнтами [6, 12, 20, 21, 27];

г) *соціалізація відповідальності бізнесу* як орієнтація на етичну поведінку та соціальні проекти, що спричиняє тренд зростання значущості соціальної відповідальності та стійкості у стратегічному плануванні [6, 12, 20, 21, 27].

Ці тренди постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин, на нашу думку, спричиняють такі її *наслідки* як:

по-перше, *зміна структури зайнятості*, внаслідок якої зменшується кількість робочих місць у традиційних галузях і зростає попит на висококваліфікованих фахівців у технологічних сферах;

по-друге, *підвищення продуктивності*, внаслідок якої автоматизація та використання ШІ підвищують ефективність виробництва і знижують витрати бізнесу;

по-третє, *розширення ринків збуту*, внаслідок чого глобалізація та розвиток електронної комерції відкривають нові можливості для підприємницьких структур на міжнародних ринках;

по-четверте, *підвищення конкурентоспроможності*, внаслідок якого підприємницькі структури, які швидко адаптуються до нових технологій та умов ринку, отримують конкурентні переваги;

по-п'яте, *необхідність постійного навчання та перекваліфікації персоналу підприємницьких структур*, тому що він має постійно оновлювати свої знання та навички для відповідності новим вимогам ринку;

по-шосте, *інтеграція стійких практик*, внаслідок чого зростає значення екологічно стійких та соціально відповідальних бізнес-моделей, що впливає на довгострокову стратегію підприємницьких структур.

Вплив викликів, трендів та наслідків постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин на підприємницькі структури. Постіндустріальна трансформація соціально-економічних відносин безпосередньо впливає на підприємницькі структури, породжуючи для них ряд управлінських проблем. Ці проблеми охоплюють широкий спектр аспектів, від адаптації до нових технологій і організаційних структур до зміни підходів до управління персоналом та захисту даних (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Наслідки впливу постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин на підприємницькі структури: управлінські проблеми (джерело: власна розробка)

| Проблема | Опис проблеми | Управлінський виклик |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Адаптація до нових технологій | Потреба у швидкому впровадженні інновацій (як автоматизація, штучний інтелект, Інтернет речей (IoT) та блокчейн); | Забезпечення необхідних інвестицій у технології, планування та управління змінами; |
| | | підготовка персоналу до роботи з новими системами; |
| 2. Зміна організаційної структури | потреба у більш гнучких, децентралізованих і мережевих організаційних структурах; | перебудова внутрішніх процесів і структур для підвищення гнучкості, адаптивності та швидкості прийняття рішень; |
| 3. Управління людськими ресурсами | потреба в нових навичках і компетенціях у персоналу, постійному навчанні та перекваліфікації; | розробка ефективних програм навчання і розвитку персоналу, його мотивація; |
| | | залучення та утримання талановитого персоналу; |
| 4. Інформаційна безпека та конфіденційність | підвищена загроза кіберзлочинності та необхідність захисту конфіденційної інформації; | впровадження надійних систем інформаційної безпеки; |
| | | регулярний аудит безпеки; |
| 5. Управління змінами та інноваціями | необхідність постійного впровадження інновацій для збереження конкурентоспроможності; | навчання персоналу основам кібербезпеки; |
| | | створення культури інновацій, стимулювання творчого мислення, ефективне управління проєктами змін; |

Продовження таблиці 2.3

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| 6. Соціальна відповідальність та стійкість | зростаючий тиск з боку суспільства та регуляторних органів щодо екологічної та соціальної відповідальності бізнесу; | Інтеграція принципів стійкості в бізнес-стратегію, управління впливом на навколишнє середовище, розробка та впровадження програм корпоративної соціальної відповідальності (CSR). |
| 7. Глобалізація та управління міжнародними операціями | розширення бізнесу на міжнародні ринки з різними економічними, культурними та регуляторними умовами; | Розробка ефективних стратегій виходу на нові ринки; управління мультикультурними командами; дотримання міжнародних стандартів та регуляцій; |
| 8. Управління даними та аналітика | великий обсяг даних (Big Data) потребує ефективної обробки та аналізу для прийняття управлінських рішень; | Впровадження систем збору та аналізу даних, підготовка фахівців з аналітики, забезпечення точності та релевантності даних; |
| 9. Зміни у споживчих уподобаннях та поведінці | швидкі зміни у споживчих вподобаннях, зростання попиту на персоналізовані продукти та послуги. | Моніторинг та аналіз споживчих трендів, адаптація продуктів і послуг до потреб ринку; ефективна комунікація з клієнтами через нові канали. |

Для рейтингування цих 9 проблем за 9-бальною шкалою було використовувати *методи багатокритеріального ранжування та експертних оцінок*, який дозволяє визначити пріоритетність проблем на основі їх важливості або впливу. Застосовано такий алгоритм ранжування:

1. Визначення критеріїв оцінки. Такими критеріями обрані три ознаки, наведені у розділі 1, – інклюзивність, інноваційність, соціальна відповідальність.

2. Оцінка кожної проблеми. Кожну з дев'ятох проблем було оцінено експертами за обраними критеріями за 9-бальною шкалою, де:

1 бал: мінімальний вплив або значення за критерієм.

9 балів: максимальний вплив або значення за критерієм.

3. Підрахунок загальної оцінки. Загальну оцінку для кожної проблеми було отримано як суму балів за всіма критеріями, що дозволило порівняти проблеми між собою на основі загального впливу.

4. Ранжування проблем за допомогою групи залучених експертів.

Склад експертів: залучено 8 осіб топ та фронт-менеджменту малих і середніх підприємницьких структур, середній вік – 46 років, гендерна структура – 25,0% жінки та 75,0% чоловіки, їх досвід роботи у бізнесі – 5-10 років та більше. Критеріями відбору були: доступність та відкритість експерта, досвід роботи у бізнесі, належність до топ або фронт менеджменту.

Проблеми ранжувалися за загальною оцінкою від найвищої до найнижчої, що дозволило визначити пріоритетність їх вирішення у контексті стратегування конкурентоспроможністю підприємницьких структур під впливом постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин. Результати представлено у підсумковій таблиці оцінок (табл.2.4).

Таблиця 2.4 – Підсумкова таблиця оцінок управлінський проблем, спричинених постіндустріальною трансформацією соціально-економічних відносин (джерело: власна розробка)

| Управлінська проблема | Індивідуальні рейтинги за ознаками | | | Інтегральний рейтинг |
|---|------------------------------------|----------------|----------------------------|----------------------|
| | Інклюзивність | Інноваційність | Соціальна відповідальність | |
| 1. Адаптація до нових технологій | 6 | 9 | 3 | 6,0 |
| 2. Зміна організаційної структури | 8 | 5 | 6 | 6,33 |
| 3. Управління людськими ресурсами | 9 | 1 | 8 | 6,0 |
| 4. Інформаційна безпека та конфіденційність | 1 | 6 | 4 | 3,67 |
| 5. Управління змінами та інноваціями | 3 | 8 | 2 | 4,33 |
| 6. Соціальна відповідальність та стійкість | 7 | 2 | 9 | 6,0 |
| 7. Глобалізація та управління міжнародними операціями | 4 | 4 | 7 | 5,0 |
| 8. Управління даними та аналітика | 2 | 7 | 1 | 3,33 |
| 9. Зміни у споживчих уподобаннях та поведінці | 5 | 3 | 5 | 4,33 |

Взагалі оцінювався більш широкий список проблем – разом їх було 17:

1. Адаптація до нових технологій.
2. Зміна організаційної структури.
3. Управління людськими ресурсами.

4. Інформаційна безпека та конфіденційність.
5. Управління змінами та інноваціями.
6. Соціальна відповідальність та стійкість.
7. Глобалізація та управління міжнародними операціями.
8. Управління даними та аналітика.
9. Зміни у споживчих уподобаннях та поведінці.
10. Організація роботи віддалених команд.
11. Управління ланцюгом постачання.
12. Впровадження екологічно чистих технологій.
13. Залучення інвестицій та фінансове планування.
14. Дотримання нормативних вимог та регулювань.
15. Забезпечення якості продукції та послуг.
16. Підтримка та розвиток корпоративної культури.
17. Управління брендом та репутацією.

Але, після проведення фокус груп та спілкування з експертами, у списку з 17 управлінських проблем залишилося лише 9, оскільки експерти віддали їм значну перевагу як таким, що потребують першочергового вирішення в умовах нових викликів. Хоча, на нашу думку, серед зазначених проблем основною, що породжує інші, є проблема залучення інвестицій та фінансове планування, оскільки фінансування є критично важливим для впровадження нових технологій, дотримання нормативних вимог, забезпечення якості, розвитку корпоративної культури та управління ланцюгом постачання. Водночас для чистоти оцінювання думку експертів враховано повністю.

Лише одна проблема зайняла невизначену позицію – «організація роботи віддалених команд», оскільки мала тимчасовий характер та була найбільшості народжена пандемією COVID19. Також можна зазначити, що організація роботи віддалених команд є менш значущою серед управлінських проблем, спричинених постіндустріальною трансформацією соціально-економічних відносин, оскільки сучасні технологічні рішення (у т.ч. цифрові

інновації), гнучкість віддаленої праці і досвід віртуалізації трудових відносин у підприємницьких структурах полегшують цей процес у порівнянні з більш критичними стратегічними викликами.

Збір інформації проводилося за допомогою методики панельного опитування експертів, а узгодженість думок експертів оцінено за критерієм Пірсона (*Додаток Б.1*). Воно продемонструвало, що думки експертів та зроблені ними оцінки є узгодженими (*Додаток Б.2*).

Рейтингування управлінських проблем українських підприємницьких структур, спричинених постіндустріальною трансформацією соціально-економічних відносин (*див. табл. 2.4*), демонструє, що:

по-перше, індивідуальне рейтингування дозволило стверджувати, що управління людськими ресурсами та соціальна відповідальність мають найвищі оцінки за критерієм інклюзивності та соціальної відповідальності відповідно, тоді як адаптація до нових технологій є найбільшою інноваційною проблемою;

по-друге, інтегральні рейтинги, які об'єднують оцінки за різними критеріями в один показник, мають свої обмеження. Насамперед, вони часто спрощують складність ситуацій, не враховуючи всіх деталей і нюансів конкретної проблеми, що може призвести до недооцінювання їх ключових аспектів або важливих відмінностей.

Відтак, підводячи підсумок аналізування викликів, трендів та наслідків постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин, їх впливу на підприємницькі структури, можна стверджувати, що *підприємницькі структури повинні активно адаптуватися до нових умов, зосереджуючи увагу на інноваціях, інклюзивності стратегічного управлінського впливу та збалансованому підході до соціальної відповідальності*. Це дозволить їм не тільки існувати в конкурентному середовищі, а й використати потенціал інноваційності, інклюзивності та соціальної відповідальності у забезпеченні власної конкурентоспроможності за будь-яких змін.

Водночас, зміни внаслідок релокації потребують особливої уваги.

2.2 Релокація підприємницьких структур як новітній чинник впливу та виклик їх конкурентоспроможності: стан, стратегічні зміни

Як зрозуміло з характеристики релокації та її стратегії (див. п.1.3), релокація як переміщення бізнесу означає процес переміщення підприємства з одного місця в інше. Якщо точніше, то, як визначено у Посібнику з релокації підприємств, що містить покроковий план дій підприємств з релокації, «релокація – це перенесення місця фізичного розташування підприємства з місця постійної дислокації повністю або частково задля збереження можливості роботи підприємства та повноцінного його функціонування» [118, с. 4].

Спираючись на таке визначення сутності релокації, можна систематизувати її ознаки та види у такий спосіб (табл. 2.5):

Таблиця 2.5 – Класифікаційні ознаки релокації та її види (джерело: удосконалене (*) на підставі [118-126])

| Класифікаційна ознака | Характеристика релокації | |
|-----------------------|--------------------------|---|
| | Види релокації | Опис виду релокації |
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Об'єкт релокації | релокація людини | радикальна зміна соціального контексту та фізичного середовища як нові можливості для змін (як життєвий перехід) [119, 126]; |
| | релокація працівника | переведення працівника на роботу у інший підрозділ великої компанії або кардинальну зміну ним сфери своєї діяльності [120], 126; |
| | колективне переселення | релокація (переселення) громади як цілісна перебудова життя на місцевому рівні [121, 126]; |
| | релокація підприємства | перенесення місця фізичного розташування підприємства з місця постійної дислокації повністю або частково задля збереження можливості його повноцінної діяльності [118]; |
| 2. Масштаб релокації | повна | переміщення усіх виробничих засобів, ресурсів підприємницької структури (підприємства) на нове, безпечне місце [118, 126]; |

Продовження таблиці 2.5

| 1 | 2 | 3 |
|--------------------------|-----------------------------|--|
| | часткова | перенесення частини виробничих потужностей або певних департаментів на нове місце. При цьому частина виробничих потужностей і підрозділів залишаються працювати у місці постійного розташування підприємства [118, 126]; |
| | змішана | відкриття нового підрозділу підприємства на новому місці та переміщення частини персоналу для роботи у ньому. Базові виробничі потужності залишаються функціонувати за попереднім місцем розташування [118, 126]; |
| 3. Напрямок релокації | внутрішній переїзд | переміщення в межах країни [122, 126]; |
| | міжнародна релокація | переїзд за межі країни (офшоринг) [122, 125], 126; |
| | повернення до країни виїзду | бекшоринг [122, 123, 125, 126]; |
| 4. Шляхи релокації | власним коштом | фінансування релокації власними коштами [124, 126]; |
| | за зовнішні кошти | фінансування релокації коштами донорів, інвесторів, урядовою програмою [124, 126]; |
| 5. Тривалість релокації* | постійна релокація* | переміщення на постійній основі, без повернення у місце виїзду*; |
| | тимчасова* | переміщення на певний час (час війни, дії пільг, програм підтримки тощо), без повернення у місце виїзду*; |
| 6. Причина релокації* | планова* | переваги нової локації (економічні, юридичні, ресурсні, ринкові тощо)*; |
| | форс-мажорна* | переміщення внаслідок дії чинників неподоланної сили (форс мажо: стихійні лиха, війна тощо)*; |
| 7. Керованість* | повністю керована* | всі процеси переміщення контрольовані*; |
| | частково керована* | частина процесів переміщення контрольована*; |
| | некерована* | всі процеси переміщення неконтрольовані*; |

Серед наведених видів релокації зупинимося лише та них, що мають відношення до даного дослідження, але є недостатньо висвітленими. Йдеться про три останні ознаки (тривалість, причина та керованість релокації).

Постійна релокація підприємницької структури – це її переміщення на нове місце проживання без планів повернення до попереднього місця після стабілізації ситуації. Це рішення приймається у випадках, коли ризики та загрози у попередньому місці перебування занадто високі, і бізнес бачить можливості для розвитку в новому регіоні. Постійна релокація часто вимагає значних інвестицій у нову інфраструктуру, адаптацію персоналу та формування нових зв'язків з місцевими ринками та спільнотами.

Тимчасова релокація підприємницької структури передбачає тимчасове фактичне та часто юридичне переміщення бізнесу або його частини на нове місце з наміром повернутися до початкового місця після стабілізації ситуації. Такий вид релокації дозволяє уникнути короткострокових ризиків, пов'язаних з форс-мажором (війною, кризою тощо). При цьому зазвичай потрібно менших ресурсів та інвестицій, оскільки планується повернення до звичного режиму роботи у майбутньому.

Планова релокація підприємницької структури передбачає її переміщення на нове місце як частину довгострокової стратегії розвитку або через заздалегідь сплановані обставини (розширення ринку, поліпшення бізнес-клімату, розширення інфраструктури, оптимізація виробничих процесів). При плановій релокації підприємницька структура заздалегідь аналізує переваги нового місця, розробляє детальний план переїзду і підготовки нової локації, визначає ресурси і бюджет для її переїзду.

Форс-мажорна релокація підприємницької структури є її вимушеним переміщенням через непередбачені і незаплановані обставини (стихійні лиха, війна, політичні кризи тощо). У цьому випадку релокація стає необхідністю для збереження функціонування бізнесу і мінімізації втрат. Форс-мажорна релокація часто потребує швидких і оперативних рішень, зокрема щодо знаходження тимчасових приміщень, перенесення ключових процесів та забезпечення безперервності бізнесу в умовах невизначеності та ризиків.

Ці дві причини релокації відрізняються за рівнем підготовки і стратегічним підходом до процесу переміщення бізнесу.

Повністю керована релокація підприємницької структури означає, що процес переміщення бізнесу знаходиться під її повним контролем. Всі аспекти релокації, від планування до виконання, ретельно координуються та організуються заздалегідь. Є чіткий план дій, визначені ресурси і терміни, виписана відповідність за всі етапи релокації, що мінімізує ризики та забезпечує безперебійне функціонування бізнесу під час та після переїзду.

Частково керована релокація підприємницької структури передбачає, що деякі аспекти переміщення бізнесу знаходяться під її контролем, а інші можуть залежати від зовнішніх факторів чи обставин. Наприклад, може існувати чіткий план щодо внутрішніх процесів, але діють непередбачені зовнішні впливи (зміни законодавства, логістичні проблеми чи обмеження з боку місцевої влади). В таких випадках підприємницька структура повинна бути гнучкою і адаптивною, щоб успішно завершити процес релокації.

Некерована релокація підприємницької структури характеризується тим, що процес переміщення бізнесу відбувається в умовах мінімального контролю з її боку та високої невизначеності. Останнє може бути викликано раптовими і непередбаченими подіями (стихійні лиха, військові конфлікти або інші кризові ситуації). У таких випадках підприємницька структура змушена діяти швидко, часто без достатнього планування і підготовки, що збільшує ризики та може призвести до втрат і перебоїв у роботі.

Слід звернути увагу на *особливості масштабу або повноти релокації* (табл. 2.6):

Таблиця 2.6 – Класифікаційна ознака масштабу або повноти релокації та її види (*джерело: фрагмент на підставі [124, с. 6]*)

| Види релокації | Характеристика релокації | |
|----------------|--------------------------------|--|
| | Сутність | Кому підходить |
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Повна | повне переміщення структури та | – малі виробничі підприємства, коли обладнання можна порівняно легко транспортувати; |

Продовження таблиці 2.6

| 1 | 2 | 3 |
|-------------|--|---|
| | її бізнесу | – підприємства сфери послуг; |
| 2. Часткова | перенесення частини підрозділів у більш безпечні місця | – виробничі підприємства; – сервісні підприємства; – сільськогосподарські підприємства; |
| 3. Змішана | відкриття нового виробництва, а початкове виробництво продовжує діяльність | – виробничі підприємства; – сервісні підприємства; – сільськогосподарські підприємства. |

Повна релокація доречна у двох випадках:

- а) збереження ринків збуту, робочих місць, життя у безпечному регіоні;
- б) є необхідність частково зберегти діяльність у місці постійного розташування.

Часткова релокація може бути доцільною, якщо:

- а) виробництво є унікальним та не може бути повністю релокованим, оскільки не все обладнання можна вивезено, або неможна знайти відповідне приміщення, або частина персоналу, що має унікальні компетентності, не може або не має бажання виїхати;
- б) є технологічна та організаційна можливість і ресурси на відкриття частини або ще одного виробництва (тиражування);
- в) є певна потреба підприємницької структури у зниженні ризиків та розвитку.

Змішана релокація доречна для підприємницьких структур, які прагнуть розширити діяльність, відкривши нові представництва (виробництва) у нових регіонах, щоб забезпечити логістичний доступ до нових споживачів, але при цьому зберігаючи існуюче виробництво на початковій локації.

Напрямок релокації теж важливий для світу в цілому, так і для України. Слід враховувати той факт, що різні країни обирають свій власний шлях розвитку підприємницьких структур та їх бізнесу. Всього виділено три типи розвитку [127], засновані на різних підходах до управління ним, коли об'єктом управління обираються різні явища та процеси: фактори розвитку (I тип), ефективність (II тип) або інновації (III тип) (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Групування країн за напрямками розвитку (джерело: на підставі [127, с. 111])

| Регіони світу | Об'єкт управління розвитком підприємництва (тип розвитку) | | |
|--|--|--|--|
| | I Тип: фактори розвитку | II тип: ефективність | III тип: інновації |
| 1. Африка | Того, Мадагаскар | Марокко, Єгипет, Туніс, Південна Африка. | |
| 2. Азія та Океанія | Індія, Казахстан | Китай, Індонезія, Іран, Ліван, Оман, Малайзія, Саудівська Аравія, Таїланд, В'єтнам. | Австралія, Республіка ОАЕ, Японія, Ізраїль, Корея, Катар, Тайвань. |
| 3. Латинська Америка та Карибські острови | Венесуела | Аргентина, Бразилія, Чилі, Колумбія, Уругвай, Еквадор, Гватемала, Мексика, Панама, Перу, Еквадор. | Пуерто-Ріко. |
| 4. Європа | | Болгарія, Боснія і Герцеговина, Хорватія, Латвія, Польща, Румунія, Словаччина, Сербія, Україна. | Кіпр, Естонія, Греція, Франція, Ірландія, Німеччина, Італія, Люксембург, Іспанія, Іспанія, Нідерланди, Австрія Норвегія, Словенія, Швеція, Швейцарія, Великобританія. |
| 5. Північна Америка | | Мексика. | Канада, США. |

Результати досліджень різних науковців та агенцій [127-129] демонструють, що найбільшого розвитку підприємництва як явища та джерела суспільного розвитку досягли ті країни, що використовували управління III-го типу.

Зміни останніх років спричинили зміни підприємницьких структур. Йдеться не лише про пандемічні обмеження, масову цифровізацію та відкриття раніше недоступних ринків ресурсів та збуту. Численні виклики обумовлюють не лише триваючі кризи та їхні тривалі наслідки, але й падіння внаслідок них доходів домогосподарств. Слід відмітити такі основні перешкоди розвитку підприємництва та підприємницьких структур як [128, 129]: зменшення можливостей для створення бізнесу на усталених ринках (високі вхідні бар'єри, погіршення умов для створення нових робочих місць), перетікання підприємницької активності бізнес-структур до Латинської Америки та Карибського регіону, відсутність зв'язку між ранньою підприємницькою діяльністю та розвитком людського капіталу, неправильне розуміння соціально-екологічних наслідків підприємницької діяльності на рівні стратегічних рішень та їх тактичного втілення, омолодження бізнесу (зростання частки молоді віком 18-34 років у відкритті власного бізнесу).

Рівень підприємницької активності на ранніх стадіях відкриття бізнесу в різних країнах світу за період 2019-2022 рр. суттєво знижується в Марокко, Польщі, Греції, Кіпрі та Ізраїлі, але суттєво зростає в Ірані, Гватемалі, ОАЕ. Високий рівень підприємницької активності спостерігається в 3-х країнах: Колумбії, Панамі, Чилі. Загальний рівень аналізованого показника доводить динаміку зростання підприємницької активності країн Латинської Америки та країн Карибського регіону (рис. 2.2).

Щодо Європи – в європейських країнах спостерігається стабілізація підприємницької активності. Це обумовлено зміщенням центрів інвестиційної привабливості на глобальному рівні, впливом військових дій РФ та необхідністю підтримки України, іншими вагомими чинниками, що формують економічний ландшафт європейських ринків.

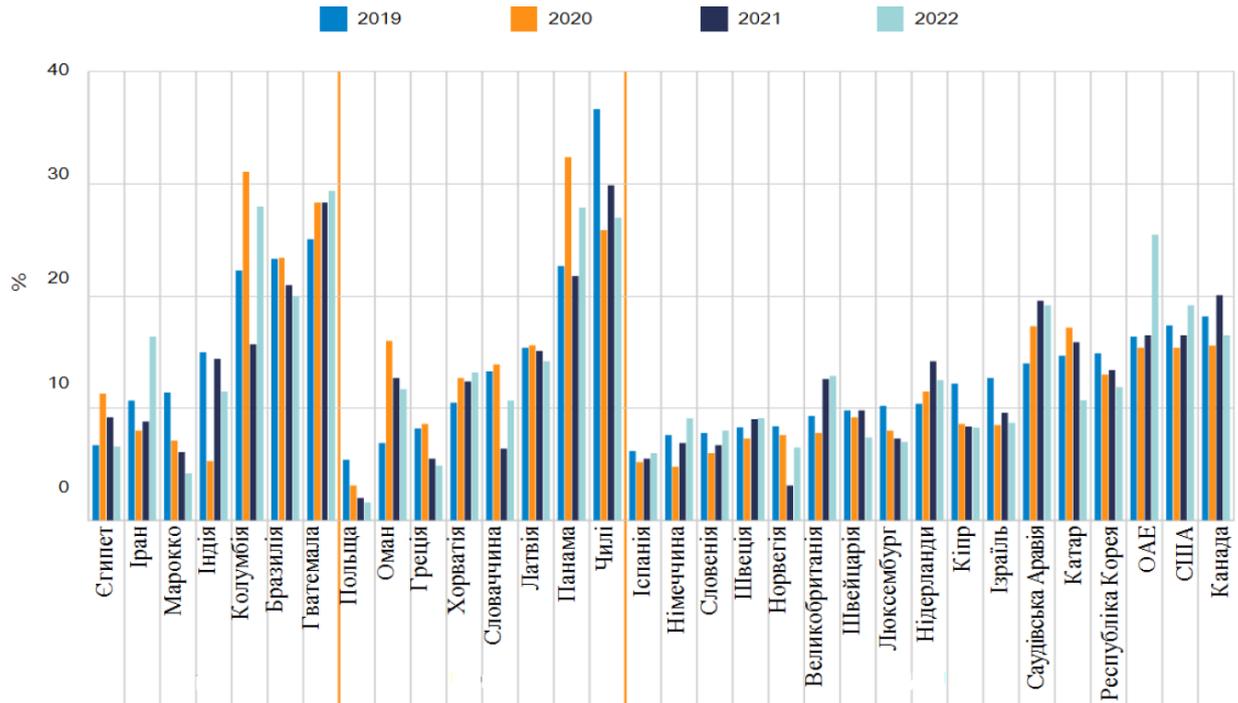


Рисунок 2.2 – Підприємницька активність на ранніх стадіях відкриття бізнесу в країнах світу 2019-2022 рр. (джерело: [127, с. 144] за даними [129])

В той же час бойові дії та політична нестабільність в Україні негативно впливають на економіку країни та підштовхують український бізнес до релокації в західні райони України та за її кордон – в інші країни, першочергово європейські країни. За даними Міністерства економіки України від початку війни з небезпечних регіонів релоковано 800 підприємств за підтримки держави, з них: 623 – працюють на новій локації, 239 – шукають локацію або спосіб транспортування. Найбільше релокантів – у Львівській (24%), Закарпатській (14,5%), Чернівецькій (9,8%), Івано-Франківській (8,3%), Хмельницькій (7,3%), Тернопільській (6,3%) областях.

Більш ніж 650 підприємств – потенційних релокантів відмовились від переміщення після деокупації територій, де вони дефакто географічно розташовані, а 44 підприємства – повернулися на попередні локації роботи у зв'язку з покращенням там безпеки (Харківська, Чернігівська, Сумська області) [130].

Таблиця 2.8 – Розвиток підприємництва в Україні в період 2018-2023 рр.: абсолютні показники (джерело: розраховано автором на підставі підприємницьких структур даних [113])

| Показники | Період дослідження | | | | | |
|---|--------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| 1. Кількість суб'єктів господарювання, од. | 1839593 | 1941625 | 1973577 | 1956248 | 1732508 | 1495879 |
| 2. Кількість зайнятих працівників, тис.осіб | 8532,4 | 9017,8 | 8931,9 | 8936,1 | 7502,3 | ... |
| 3. Обсяг реалізованої продукції, млрд. грн | 9966,8 | 10524,1 | 11062,3 | 14989,8 | 11119,9 | ... |
| 4. Кількість діючих підприємств, од. | 395779 | 419093 | 408198 | 395405 | ... | ... |
| 5. Кількість зайнятих працівників, тис.осіб | 5959,5 | 6407,5 | 6366,1 | 7958,2 | 6088,1 | ... |
| 6. Обсяг виробленої продукції, млрд. грн | 5626,5 | 6301,4 | 6508,2 | ... | ... | ... |
| 7. Прибуток до оподаткування, млрд. грн | 1266,4 | 869,6 | 674,0 | 1266,5 | 724,7 | ... |

**Дані наведено без урахування результатів діяльності підприємництва тимчасово окупованої території*

Таблиця 2.9 – Розвиток підприємництва в Україні в період 2018-2023 рр.: відносні відхилення (джерело: розраховано автором на підставі даних [113], зведених у табл. 2.8)

| Показники | Період дослідження/ Відносне відхилення, % | | | | |
|---|--|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | 2019 до 2018 | 2020 до 2019 | 2021 до 2020 | 2022 до 2021 | 2023 до 2022 |
| 1. Кількість суб'єктів господарювання, од. | 5,55 | 1,65 | -0,88 | -11,44 | -13,66 |
| 2. Кількість зайнятих працівників, тис.осіб | 5,69 | -0,95 | 0,05 | -16,05 | ... |
| 3. Обсяг реалізованої продукції, млрд. грн | 5,59 | 5,11 | 35,50 | -25,82 | ... |
| 4. Кількість діючих підприємств, од. | 7,32 | 0,27 | 2,62 | ... | ... |
| 5. Кількість зайнятих працівників, тис.осіб | 7,52 | -0,65 | 25,01 | -24,5 | ... |
| 6. Обсяг виробленої продукції, млрд. грн | 12,00 | 3,28 | ... | ... | ... |
| 7. Прибуток до оподаткування, млрд. грн | -31,33 | -22,49 | 87,91 | -42,78 | ... |

**Дані наведено без урахування результатів діяльності підприємництва тимчасово окупованої території*

Як бачимо з табл.2.8-2.9, ситуацію до 2022 р. можна охарактеризувати як таку, що свідчить про *пожвавлення підприємницької діяльності*, тому що:

– кількість зареєстрованих суб'єктів господарювання зростала з 2018 до 2020 року, але в 2021 році дещо знизилася. Водночас, кількість діючих підприємств стабільно зростала протягом всього періоду, хоча кількість зайнятих в них працівників показувала зростання з 2018 р. до 2019 р., зменшення – у 2020 р. та значне збільшення – у 2021 р. Дана тенденція свідчить про наявність так званих «сплячих» підприємницьких структур;

– обсяг реалізованої продукції постійно зростає та мав найбільшим приріст у 2021 р., хоча обсяг виробленої продукції зростає лише з 2018 р. до 2020 р., хоча прибуток до оподаткування значно зменшився у цей період, але потім суттєво збільшився у 2021 р.;

– за перший квартал 2024 року: позитивний фінансовий результат до оподаткування великих і середніх підприємств склав 253,6 млрд.грн (для порівняння, той же квартал 2023р. – 160,6 млрд.грн); прибуток – 319,6 млрд. грн (139,5% проти 2023р., а збитки – 66,0 млрд.грн (96,5% у 2023р.); частка збиткових підприємств – 26,8% (28,1% у 2023р.) (рис.2.3)

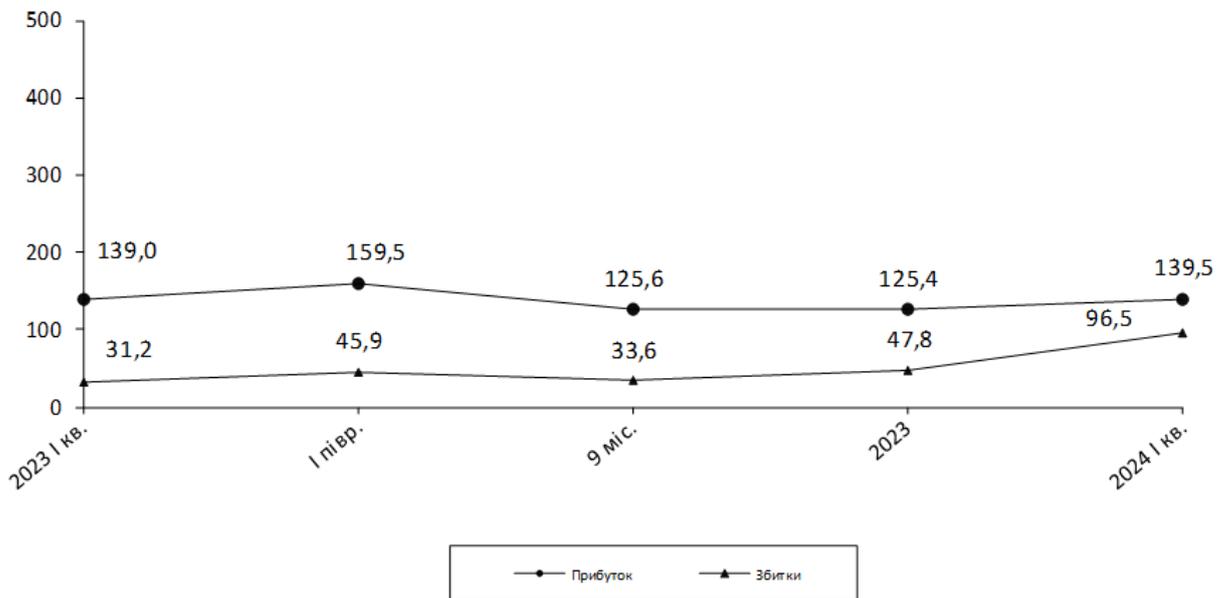


Рисунок 2.3 – Динаміка темпів зростання (падіння) прибутку та збитків у 2023-2024 рр. (1 квартал), % до попереднього року, (джерело: [112, с. 53])

Релокація бізнесу в європейські країни – це стратегічний бізнес крок, що відкриває нові можливості та ринки для підприємницьких структур. Причин цього багато. Насамперед, розвиненість інфраструктури, стабільна економіка та широкі можливості для розвитку.

Зокрема, Польща є однією з таких країн, яка приваблює іноземних інвесторів для створення нових підприємницьких структур і розвитку існуючих з *таким трьох основних причин*:

1) об'єктивна причина – розвиненість інфраструктури та наявність кваліфікованої робочої сили. Польща має розвинену ринкову та логістичну інфраструктуру, а також доступ до міжнародних ринків, що робить її привабливою для іноземних інвесторів. Крім того, на ринку праці Польщі є велика кількість висококваліфікованого персоналу, що надає підприємницьким структурам доступ до кваліфікованої робочої сили;

2) перша суб'єктивна причина – бажання зменшити транспортні витрати, знизити податки та підвищити конкурентоспроможність компанії. Наприклад, компанія може успішно перенести своє виробництво з Азії до Польщі, щоб бути ближче до європейських ринків;

3) друга суб'єктивна причина – зміна бізнес-стратегії. Наприклад, підприємницька структура може вирішити зосередитись на екології та перенести своє виробництво до Польщі, де існує високий рівень екологічної обізнаності для покращення репутації бренду.

У кожному конкретному випадку релокації в Польщу враховуються різні чинники. Тому перенесення підприємницьких структур з більш розвинених країн до Польщі, відповідно до вказаних причин релокації, може мати *кілька можливих сценаріїв*:

– релокація для зниження витрат. Багато підприємницьких структур віддають перевагу Польщі як дешевшому місту для виробництва, у порівнянні з країнами Західної Європи. У таких випадках вони можуть перенести свої заводи чи виробничі лінії в Польщу, де їм доступні дешевші персонал, земля та інфраструктура;

– релокація для доступу до нових ринків. Польща має вигідне географічне положення, що дозволяє підприємницьким структурам з легкістю здійснювати торгівлю з країнами Центральної та Східної Європи. Це може бути особливо важливо для тих підприємницьких структур, які хочуть ввести свої товари або послуги на нові ринки;

– релокація для підвищення ефективності логістики. Польща має розвинену систему транспорту, включаючи шосейну, залізничну та морську логістику. Це може зробити країну привабливою для підприємницьких структур, які працюють з глобальними ланцюжками поставок і споживають ефективний транспорт для переміщення товарів;

– релокація для зниження податкового тягаря. Польща має досить низькі ставки податку порівняно з багатьма країнами ЄС. Це приваблює підприємницькі структури, які шукають місце для своєї головної квартири чи дочірньої компанії. Уряд Польщі приймає ефективні заходи для зменшення втрат релокованого бізнесу та стійкості економічного розвитку країни. Це: підтримка польських підприємницьких структур та інвестицій у їх розвиток, підтримка інноваційних проєктів та заохочення інвесторів до інвестування в країну, забезпечення політичної та економічної стабільності в країні.

Якщо звернутися до українських підприємницьких структур, то їх релокація у Польщу може дати їм деякі переваги:

1) зниження витрат, оскільки релокація бізнесу може дозволити підприємницькій структурі знизити витрати на оплату праці, оренду приміщень, комунікації та ін.;

2) переваги від покращення економічного клімату, оскільки релокація бізнесу може допомогти підприємницькій структурі перейти в регіон з більш сприятливим економічним кліматом, де менші регуляторні бар'єри та кращі умови для бізнесу (місцеві податки, економічні характеристики ринку ресурсів тощо);

3) набуття нових ринків та клієнтів, оскільки релокація бізнесу може дозволити підприємницькій структурі набути нових ринків та клієнтів, що може сприяти її розвитку та збільшенню прибутків;

Водночас основні економічні наслідки релокації українського бізнесу за межі країни внаслідок бойових дій в Україні можуть включати й *негативні явища на макро- та мікрорівні управління підприємницькими структурами з відповідними ризиками* для країн виїзду та в'їзду, а також для самих підприємницьких структур, такими як:

- втрата робочих місць, оскільки релокація бізнесу може призвести до зменшення кількості робочих місць у країні підприємницької структури – релоканта;

- зменшення податкових надходжень, бо релокація бізнесу може призвести до зменшення податкових надходжень в країні, що може негативно вплинути на фінансове становище держави та її здатність фінансувати соціальні та інфраструктурні проекти.

- зменшення інвестицій, оскільки релокація бізнесу може зменшити обсяг іноземних інвестицій, ускладнити розвиток галузей економіки, знизити її конкурентоспроможність;

- зменшення експорту, оскільки релокація бізнесу може призвести до зменшення обсягів експорту з країни, що може мати негативний вплив на баланс торгівлі та загальну економічну активність. Йдеться про те, що підприємницька структура – релокант втрачає статус потенційного або фактичного експортеру для країни в'їзду;

- погіршення іміджу країни, тому що релокація бізнесу може погіршити імідж країни в світі, що може вплинути на відносини з іншими країнами та обмежити можливості для розвитку міжнародної торгівлі та співпраці.

Для мінімізації цих ризиків та відповідних наслідків уряди країн, що приваблюють підприємницькі структури для релокації, повинен приймати ефективні заходи для зменшення втрат внаслідок релокації їх бізнесу та

забезпечення стійкого економічного розвитку країни. До таких заходів можуть входити підтримка вітчизняних підприємств та інвестицій у їх розвиток, сприяння втіленню інноваційних проектів та заохочення інвесторів до інвестування в країні. Також важливими є зусилля з боку уряду забезпечити політичну та економічну стабільність в країні, що може допомогти зберегти бізнес та залучити нові інвестиції.

Європейські країни – це не єдина закордонна географічна локація, яка може зацікавити українських релокантів (підприємницькі структури). Зокрема, експрес-аналіз потенціалу економіки та бізнес-клімату Лівії (табл. 2.10) на підставі даних [131] для оцінювання перспектив релокації українських підприємницьких структур, демонструє наявність як перешкод, так і певних можливостей релокації.

Таблиця 2.10 – Деякі показники бізнес-клімату Лівії: оцінювання перспектив релокації підприємницьких структур (джерело: на підставі [131])

| Показник | Значення | Рік (період оцінювання) |
|-----------------------------|-----------|-------------------------|
| 1. Індекс корупції | 17 інд.п. | 2022 |
| 2. Ранг корупції | 171 місце | 2022 |
| 3. Легкість ведення бізнесу | 186 місце | 2019 |

Динаміка змін наведених показників, відображена на рис. 2.4-2.6, демонструє неоднозначні висновки, зокрема:

– індекс корупції в Лівії залишився без змін і становив 17 інд. п. у 2022. Її максимальний рівень досягав 27 інд. п., а мінімальний – 14 інд. п. (рис. 2.4);

– за рівнем корупції Лівія посіла 171 місце у 2022 р. серед 180 країн. Її мінімальне місце складало 173 місце, а максимальне – 105 місце (рис. 2.5);

– за рівнем індексу легкості ведення бізнесу Лівія посіла 186 місце у 2019 р. серед 190 країн. Мінімальне місце складало 188 місце, а максимальне – 185 місце (рис. 2.6).

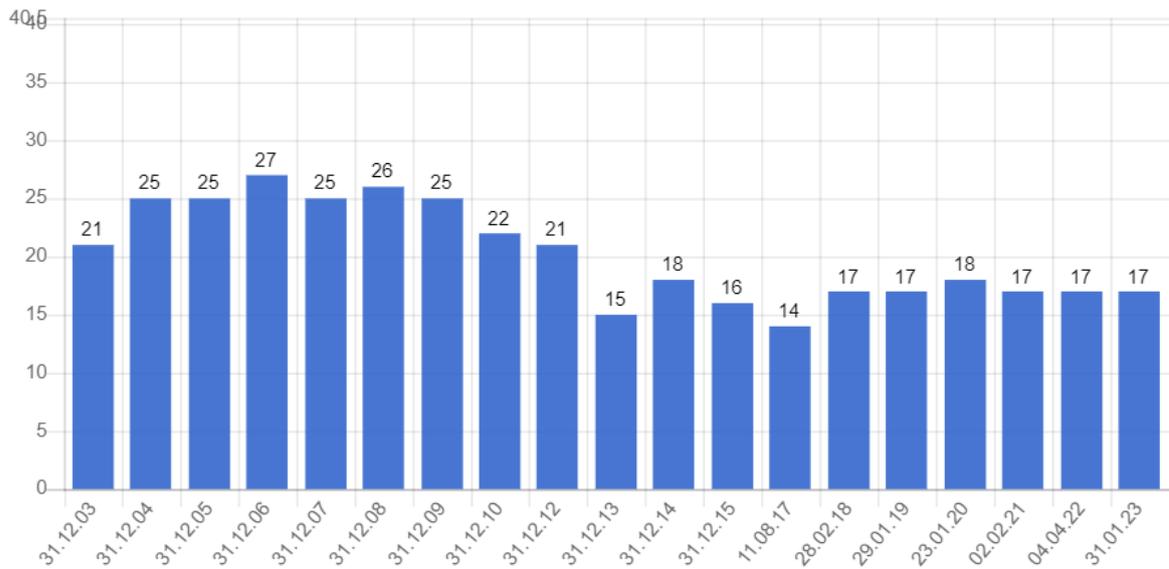


Рисунок 2.4 – Динаміка змін індексу корупції у Лівії, 2003-2023 рр.

(джерело: [31])

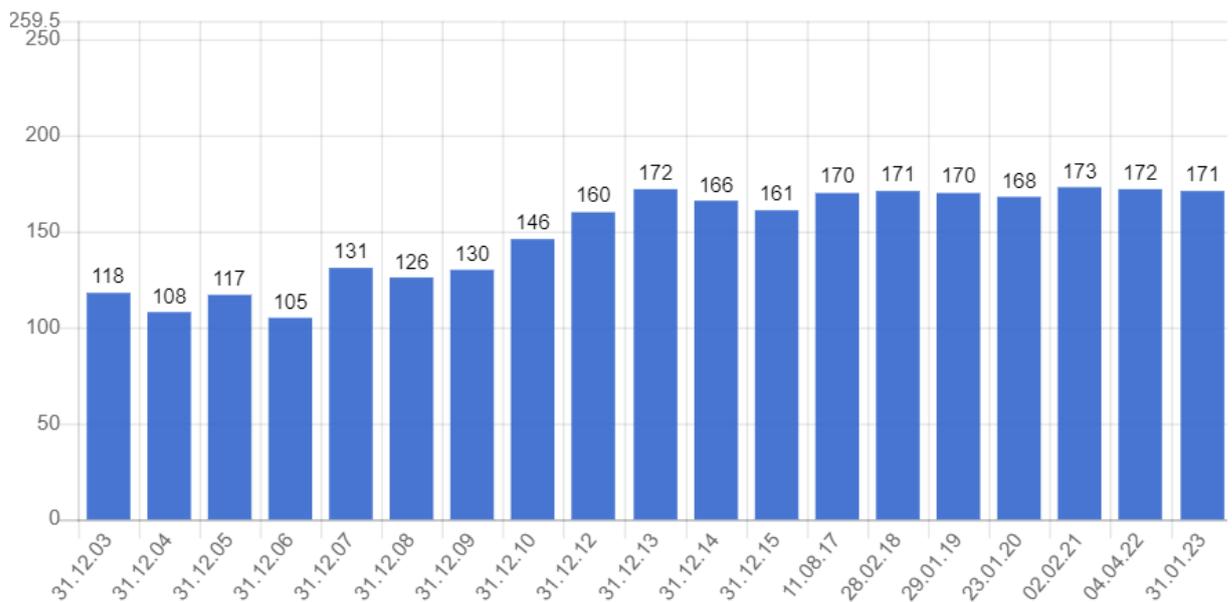


Рисунок 2.5 – Динаміка змін рангу корупції у Лівії, 2003-2023 рр.

(джерело: [31])

Як бачимо, високий рівень корупції (індекс корупції 17 інд. п. та низьке місце у рейтингу (171 з 180)) свідчать про те, що корупція є значною перешкодою для ведення бізнесу в Лівії. Це може означати додаткові витрати та ризики для підприємницьких структур при відкритті та веденні бізнесу.

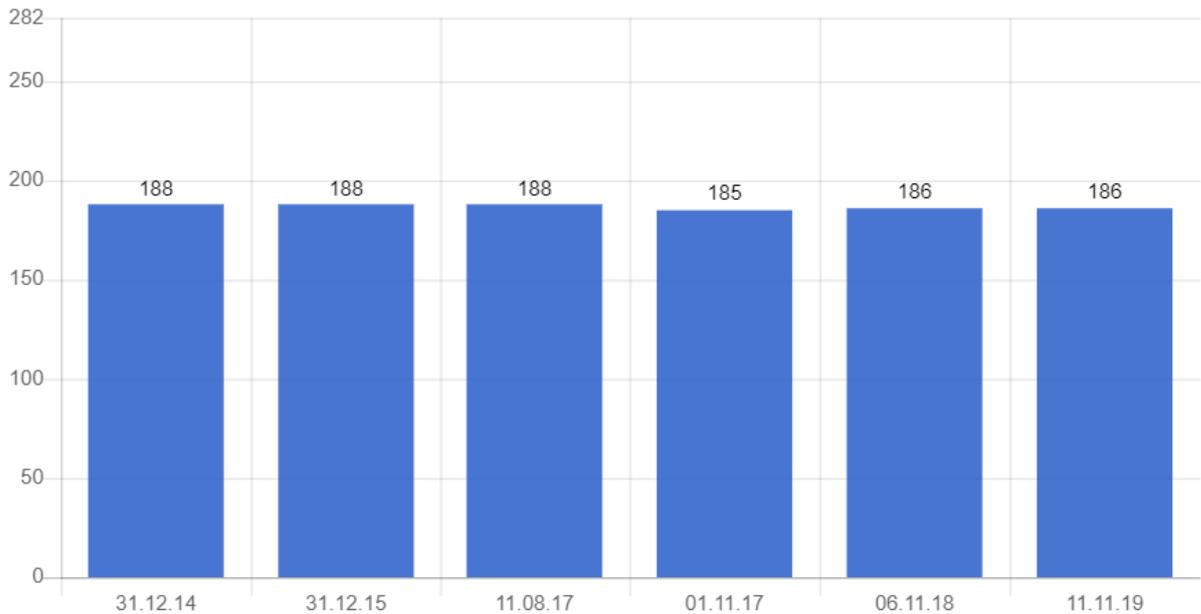


Рисунок 2.6 – Динаміка змін індексу легкості ведення бізнесу у Львів, 2014-2019 рр. (джерело: [31])

Також складні умови для ведення бізнесу у Львів (дуже низькі позиції за індексом легкості ведення бізнесу (186 місце з 190)) вказують на значні адміністративні та регуляторні бар'єри, складну бюрократію та, можливо, нестабільне законодавство, що може суттєво ускладнювати підприємницьким структурам ведення бізнесу.

Відтак, є два суттєвих обмеження для релокації підприємницьких структур у Львів:

– високі корупційні ризики, які спричинятимуть численні перешкоди, що ускладнюють діяльність підприємницьких структур – релокантів;

– необхідність додаткових заходів, тобто необхідно розробити детальний план з управління ризиками, включаючи заходи з мінімізації впливу корупції та адаптації до складних адміністративних процедур.

Таким чином, за наданими показниками, перспективи релокації будь-якого бізнесу в Львів виглядають малопривабливими через високий рівень корупції та складні умови ведення бізнесу. Зазначене дозволяє стверджувати

про дуже погані перспективи релокації українських підприємницьких структур у Лівію.

Аналізуючи вплив високого рівня корупції та складних умов ведення бізнесу в Лівії на інклюзивність, інноваційність та соціальну відповідальність бізнесу, можна зробити наступні висновки стосовно:

а) інклюзивності:

– обмежений доступ до ринку: високий рівень корупції та складні адміністративні процедури можуть обмежувати доступ нових підприємницьких структур до ринку, особливо малих та середніх. Це може призводити до нерівних умов конкуренції, де перевагу мають великі компанії або ті, які можуть дозволити собі додаткові витрати;

– соціальна нерівність: корупція сприяє нерівномірному розподілу ресурсів та можливостей, що може посилювати соціальну нерівність. В таких умовах уразливі групи населення можуть мати менше можливостей для працевлаштування та участі в економічній діяльності;

б) інноваційності

– складнощі в інвестуванні: високий рівень корупції та низька легкість ведення бізнесу можуть відлякувати іноземних інвесторів та обмежувати фінансування інноваційних проєктів. Інвестори можуть уникати вкладень у країни з високими ризиками та невизначеністю.

– зниження стимулів для інновацій: за таких умов підприємницькі структури можуть зосереджуватись на короткострокових цілях, намагаючись уникнути ризиків та витрат, пов'язаних з корупцією, замість того щоб інвестувати в довгострокові інноваційні проєкти;

в) соціальна відповідальність (CSR)

– слабкий контроль та відповідальність: високий рівень корупції може сприяти слабкому контролю за дотриманням законів та нормативних актів, включаючи ті, що стосуються соціальної відповідальності бізнесу. Підприємницькі структури можуть уникати виконання соціальних зобов'язань, якщо можуть «вирішити питання» через корупційні схеми;

– негативний імідж: підприємницькі структури, що працюють у країнах з високим рівнем корупції, можуть страждати від негативного іміджу та втрати довіри з боку споживачів та партнерів. Це може вплинути на їхню здатність залучати клієнтів, талановитих працівників та інвесторів, які цінують соціальну відповідальність.

Відтак, високий рівень корупції та складні умови ведення бізнесу в Лівії створюють несприятливе середовище для розвитку інклюзивного, інноваційного та соціально відповідального бізнесу:

– *інклюзивність*: високий рівень корупції та складні умови ведення бізнесу негативно впливають на його інклюзивність бізнесу, обмежуючи можливості для підприємницьких структур та посилюючи соціальну нерівність;

– *інноваційність*: високі ризики та невизначеність знижують стимули для інвестування в інновації, що може уповільнювати технологічний та економічний розвиток;

– *соціальна відповідальність*: корупція підриває контроль та виконання зобов'язань щодо соціальної відповідальності бізнесу, що може негативно впливати на довіру до підприємницьких структур, їхнього іміджу.

Для малих підприємницьких структур релокація суттєво залежить від їх ресурсів та виду діяльності.

Опитування 37-х ФОП, засновники яких мають статус ВПО з 2014, 2022, 2023 років та переміщені в Одеську область, довело, що з 26 релокованих в межах України ФОП, лише один намагався релокувати свій бізнес в ОАЕ та Чехію (ФОП «Колорит», розважальні послуги, розмальовка кольоровим піском). Перша спроба (ОАЕ) була невдалою, друга (Чехія) за схемою франчайзингу – мала ознаки змішаної релокації.

Причинами відмови від релокації за кордон опитувані ФОП, засновані ВПО, визначили, насамперед:

– відсутність достатніх ресурсів (33 особи або 89% респондентів);

– розглядання свого статусу як тимчасовий та очікування повернення додому – 34 особи (64,9% респондентів);

– бажання змінити вид діяльності – 5 осіб (13,5% респондентів). Ця відповідь є доволі умовно пов'язана з закордонною релокацією, тому спілкування у фокус-групах стосувалося виявлення її причинної основи. Аргументами респондентів на її користь було таке: а) дешевші ресурси (земля, люди, знання, матеріальні ресурси тощо) в Україні (3 особи або 60% даної групи респондентів); б) складніша закордонна логістика (4 особи або 80% даної групи респондентів); в) налагоджені зв'язки з партнерами та суміжність видів діяльності з попереднім (3 особи або 60% даної групи респондентів).

Відтак, релокація підприємницьких структур виступає новітнім чинником впливу та, водночас, викликом їх конкурентоспроможності. Останнім часом до підприємницьких структур-релокантів додалися українські бізнес-структури, які бажають релокували свій бізнес як власним коштом, так і за зовнішні ресурси. Це суттєво вплинуло на стан економіки країн, бізнес-клімат та спричинило стратегічні зміни регіональних ринків ресурсів та бізнес-пропозицій.

Теоретико-аналітичний базис релокації достатньо досліджений на світовому рівні, але для України – це відносно нове явище. Серед існуючих видів релокації переважає змішана, внутрішня комбінується із зовнішньою. Значна кількість ФОП (мікро та малий бізнес) обирає внутрішню релокацію, оскільки розглядають її як тимчасове явище.

2.3 Аналіз конкурентних стратегій та змін потреб стратегічного управління підприємницьких структур

Конкурентні стратегії підприємницьких структур та технології стратегування є важливою складовою потреб стратегічного управління в

умовах релокації. Це доволі повно демонструє активний інтерес користувачів різних браузерів та мереж через динаміку їх інтернет-запитів стосовно понять та процесів, таких як:

- а) стратегія (рис. 2.7),
- б) «strategizing» або стратегування (рис.2.8),

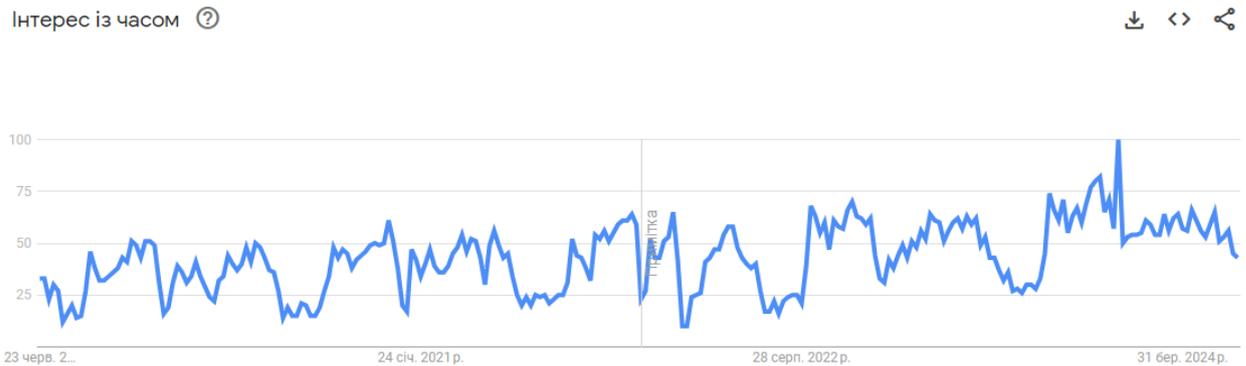


Рисунок 2.7 – Тренди Інтернет-запитів 2009-2024рр. «стратегія» щодо стратегічного управління (джерело: власна розробка за даними [132])

- в) конкурентність, конкурентоспроможність (competitiveness) (рис.2.9);
- г) релокація (relocation) (рис.2.10).

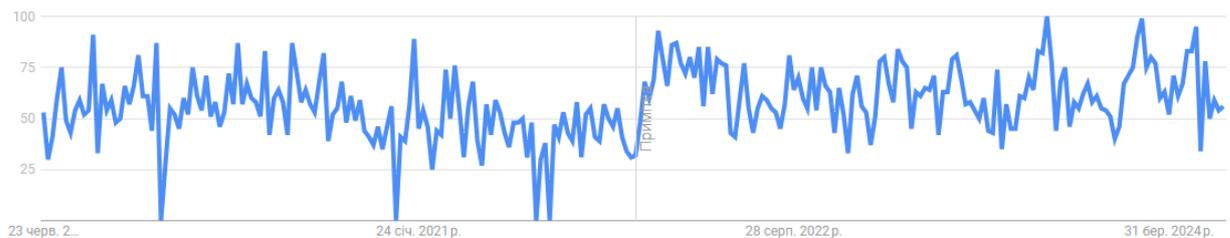


Рисунок 2.8 – Тренди Інтернет-запитів 2009-2023рр. «strategizing» щодо стратегічного управління (джерело: власна розробка за даними [133])

Якщо перші два запити є відносно стабільно активними та розподіленими більш-менш рівномірно у світі, то питання релокації є стрибкоподібними, коли відбуваються глобальні або регіональні зміни (форс-мажори, політичні зміни тощо).

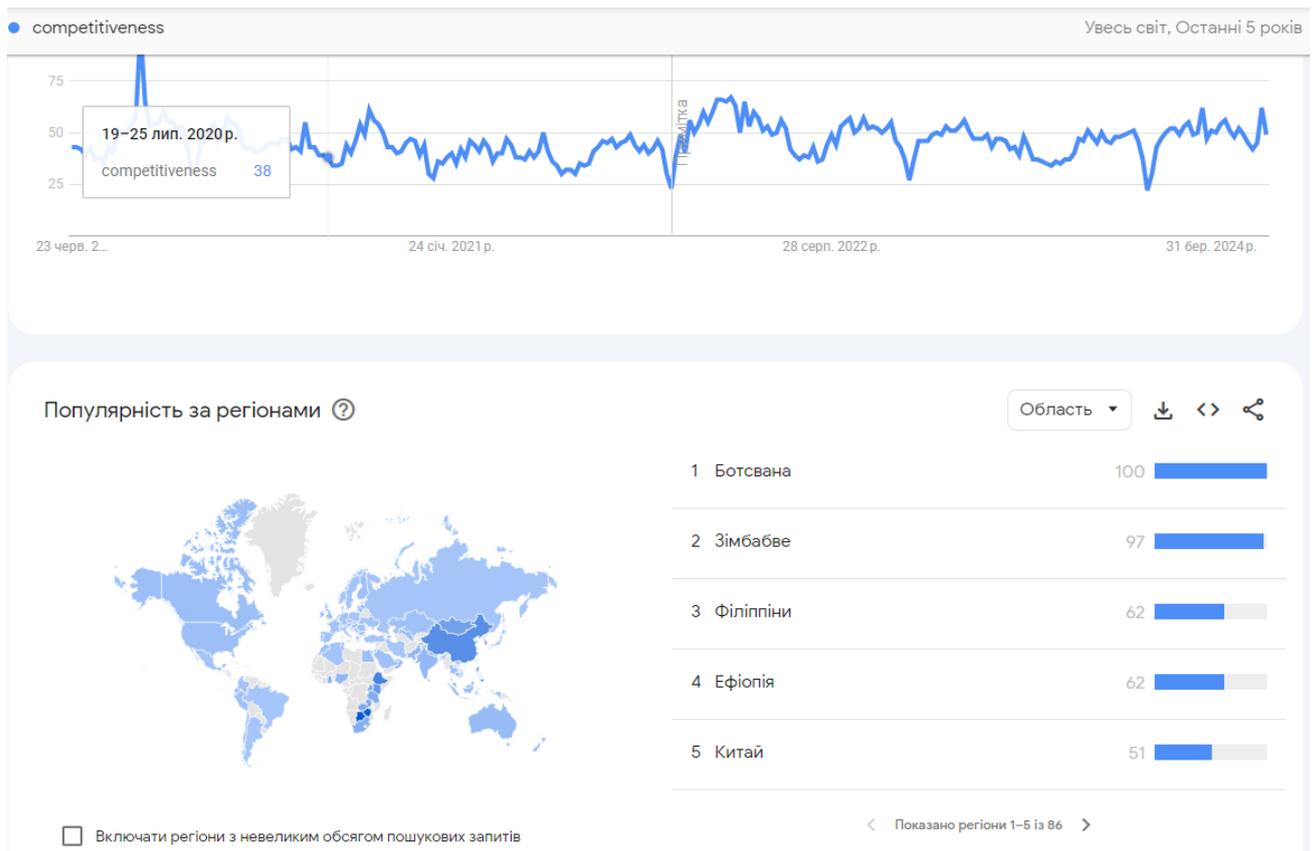
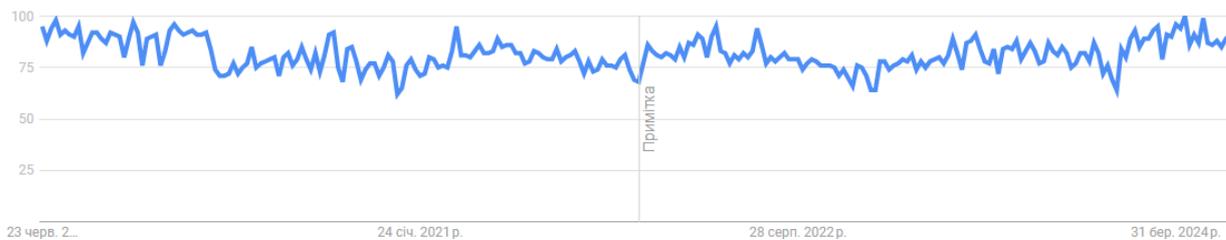


Рисунок 2.9 – Тренди Інтернет-запитів 2009-2023рр. щодо термінів: конкурентність, конкурентоспроможність (competitiveness) (джерело: власна розробка за даними [134])

Активність користувачів свідчить про актуальність відповідних процесів та явищ, необхідність оновлення власних знань. Але однієї активності в інтернет-запитань недостатньо для висновків стосовно змін потреб стратегічного управління підприємницьких структур. Тому проведено аналітичне дослідження методом кабінетно-польових досліджень (опитування та обробка його результатів).

Респондентами виступили 37 ВПО, залучені до грантових проєктів благодійних організацій, які стали переможцями конкурсу грантів на відновлення та започаткування бізнесу.

Відбулося опитування 37-х ФОП, засновники яких мають статус ВПО з 2014, 2022, 2023 років та переміщені в Одеську область, що приймали

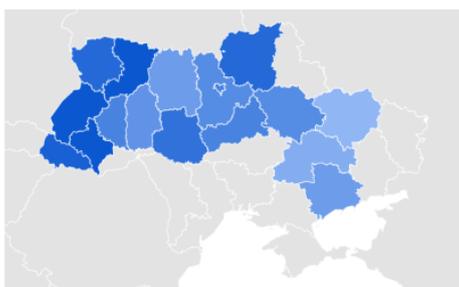
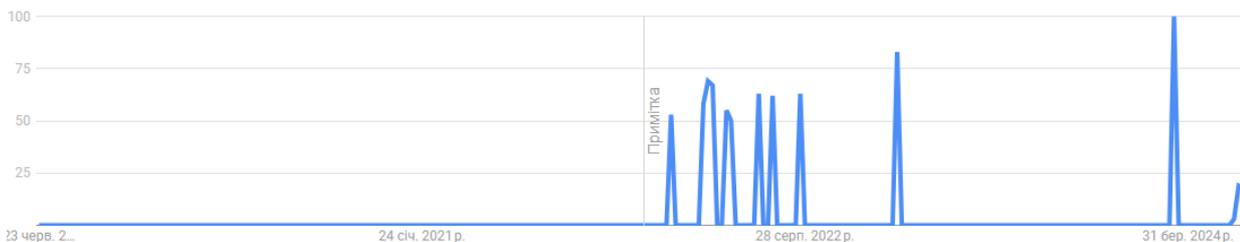


Популярність за регіонами ?

Область ▾ ⬇ ⬅ ➦



| | | |
|---|---------------------|-----|
| 1 | Нова Зеландія | 100 |
| 2 | Сінгапур | 71 |
| 3 | Острів Святої Єлени | 69 |
| 4 | Австралія | 67 |
| 5 | Нігерія | 58 |



| | | |
|---|---------------------------|-----|
| 1 | Івано-Франківська область | 100 |
| 2 | Львівська область | 100 |
| 3 | Рівненська область | 100 |
| 4 | Закарпатська область | 92 |
| 5 | Волинська область | 84 |

Рисунок 2.10 – Тренди Інтернет-запитів 2009-2023рр. щодо релокація (relocation) (джерело: власна розробка за даними [135])

участь у 2-х грантових програмах з інкубації та акселерації малого бізнесу (БФ «Карітас Одеса УГКЦ», договір інформаційного обміну з Національним університетом «Одеська політехніка»).

Об'єктом аналізу було обрано:

- потреби стратегічного управління підприємницьких структур ФОП, засновники яких мають статус ВПО;
- їх конкурентні стратегії.

Аналіз потреб стратегічного управління підприємницьких структур ФОП, засновники яких мають статус ВПО. Як було встановлене за результатами дослідження наукових джерел [3, 6, 8-10, 16-23, 26, 27, 30-33, 38-40, 46, 47, 57, 65, 71, 82, 90-95, 111] та вивчення відкритих аналітичних звітів [108, 117, 124, 136], підприємницькі структури зазнали значних змін в умовах глобалізації та цифровізації. Ці зміни вплинули на різні аспекти бізнесу, включаючи організаційні структури, бізнес-моделі, операційні процеси та взаємодію з ринками. Йдеться про такі *системні зміни*, як:

а) глобалізація, яка спричинила:

– розширення ринків, оскільки дозволила підприємницьким структурам виходити на міжнародні ринки, що призвело до розширення ринків збуту та збільшення масштабів бізнесу. Наслідком цього стало збільшення конкуренції, необхідність враховувати культурні відмінності та регуляторні вимоги різних країн;

– міжнародні партнерства та альянси: йдеться про створення стратегічних партнерств та альянсів з іноземними компаніями для входу на нові ринки та використання їхніх знань і ресурсів. Наслідком цього стало підвищення ефективності та конкурентоспроможності через обмін знаннями та технологіями;

– диверсифікація ланцюгів постачання: йдеться про перенесення підприємницькими структурами виробничих потужностей до країн з нижчими витратами та створення глобальних ланцюгів постачання. Наслідком цього стало зниження витрат на тлі підвищення ризиків, пов'язаних з перериванням постачання та політичними нестабільностями;

б) цифровізація, яка спричинила:

– цифрові бізнес-моделі. Йдеться про появу нових бізнес-моделей (платформи, електронна комерція, послуги на основі підписки та використання Big Data). Наслідком цього стали зміни в способах надання послуг та створення вартості, можливість швидкого масштабування бізнесу;

– автоматизація процесів. Йдеться про використання технологій автоматизації та штучного інтелекту для оптимізації бізнес-процесів. Наслідком цього стало підвищення ефективності та зниження витрат, але й потреба в перекваліфікації працівників;

– дистанційна робота та віртуальні команди. Йдеться про впровадження інструментів для дистанційної роботи і створення віртуальних команд. Наслідком цього стало зменшення витрат на офісні приміщення, можливість залучення талановитих працівників з усього світу, але й виклики в управлінні та комунікації;

– цифровий маркетинг: перехід до цифрових каналів маркетингу, включаючи соціальні мережі, контекстну рекламу, SEO та контент-маркетинг. Наслідками цього стали більш таргетований і ефективний маркетинг, можливість вимірювання результатів у реальному часі;

– управління даними. Йдеться про зростання ролі даних у прийнятті рішень та використання аналітичних інструментів для обробки великих обсягів даних. Наслідками цього стали підвищення точності прогнозів, оптимізація операцій, але також виклики в забезпеченні конфіденційності та безпеки даних.

Наведені зміни оцінювалися опитаними респондентами на предмет їх суттєвості (табл. 2.11).

Слід відмітити, що підприємницькі структури, які працювали з цифровими технологіями продажу та просування своєї продукції (товарів, послуг), значно спрогресували у їх подальшому опанування (15 / 40,5). Це – ті ФОП, які й раніше здійснювали професійні контакти в Інтернет (маркетинг, продаж, листування, реклама тощо).

Глобалізація лише опосередковано вплинула на малі підприємницькі

Таблиця 2.11 – Визначення суттєвості впливу системних змін на ФОП, заснованих 37 опитаними ВПО-релокантами (джерело: авторська розробка, власні дослідження)

| Вид змін | Оцінювання за 100-бальною шкалою, осіб/% респондентів |
|---|---|
| Розділ 1 Глобалізація | |
| 1. Розширення ринків | 15 / 40,5 |
| 2. Міжнародні партнерства та альянси | 3 / 8,10 |
| 3. Диверсифікація ланцюгів постачання | 10 / 27,0 |
| Розділ 2 Цифровізація | |
| 1. Цифрові бізнес-моделі | 15 / 40,5 |
| 2. Автоматизація процесів | 20 / 54,3 |
| 3. Дистанційна робота та віртуальні команди | 26 / 70,3 |
| 4. Цифровий маркетинг | 35 / 94,6 |
| 5. Управління даними | 15 / 40,5 |

структури. Це доводять відповіді респондентів – 8,1% респондентів не відчують прямого впливу міжнародних партнерств та альянсів, тому не враховують це у своїй стратегії розвитку.

При цьому глобалізація та цифровізація значно вплинули на всі підприємницькі структури, оскільки створили їм нові можливості для зростання та розвитку, але також і нові виклики, які потребують адаптації та нових підходів до управління. Також зміни, що викликані глобалізацією та цифровізацією, суттєво вплинули на потреби стратегічного управління підприємницьких структур. Її згруповано у такі *основні напрямки, де ці потреби зазнали трансформації* (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Типологізація напрямків змін потреб стратегічного управління підприємницьких структур (джерело: авторська розробка)

| Напрямок | Потреба | Сутність змін потреб |
|---|---------------------------|--|
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Адаптація до швидкозмінного середовища | Гнучкість та адаптивність | Розробка стратегій, які можуть швидко адаптуватися до змін у ринкових умовах, технологіях та регуляторному |

Продовження таблиці 2.12

| 1 | 2 | 3 |
|------------------------------------|----------------------------|---|
| | | середовищі. |
| | Планування сценаріїв | Використання методів планування сценаріїв для підготовки до різних можливих майбутніх умов. |
| 2. Інтеграція технологій | Цифрова трансформація | Включення цифрових технологій у всі аспекти бізнесу, від виробництва до маркетингу і обслуговування клієнтів. |
| | Інвестиції в інновації | Постійні інвестиції в нові технології та інновації для підтримки конкурентоспроможності. |
| 3. Глобальне мислення | Міжнародна стратегія | Розробка стратегій для виходу на нові ринки та управління міжнародними операціями. |
| | Мультикультурне управління | Врахування культурних особливостей і регуляторних вимог різних країн. |
| 4. Фокус на даних та аналітиці | Data-driven підхід | Використання даних для прийняття обґрунтованих рішень, прогнозування трендів та оптимізації операцій |
| | Big Data та аналітика | Інтеграція інструментів для аналізу великих обсягів даних та отримання інсайтів для стратегічного планування |
| 5. Управління ризиками та безпекою | Кібербезпека | Впровадження заходів для захисту від кіберзагроз та забезпечення безпеки даних. |
| | Управління ризиками | Розробка стратегій для ідентифікації, оцінки та управління ризиками, включаючи фінансові, операційні та репутаційні ризики. |
| 6. Фокус на клієнта | Клієнтоорієнтованість | Орієнтація стратегій на потреби та очікування клієнтів, використання персоналізованих підходів. |
| | CRM системи | Інвестування в системи управління відносинами з клієнтами для покращення взаємодії з клієнтами та підвищення їх лояльності. |
| 7. Розвиток талантів та | Навчання та розвиток | Постійний розвиток навичок працівників, особливо в області |

Продовження таблиці 2.12

| 1 | 2 | 3 |
|--|-------------------------|--|
| управління персоналом | | технологій та інновацій. |
| | Залучення талантів | Розробка стратегій для залучення та утримання талановитих фахівців у глобальному масштабі. |
| 8. Стійкість та соціальна відповідальність | Сталі практики | Інтеграція екологічно та соціально відповідальних практик у бізнес-стратегії. |
| | CSR програми | Розробка програм корпоративної соціальної відповідальності, які підтримують позитивний імідж компанії та її стійкість. |
| 9. Інноваційне мислення та культура | Культура інновацій | Створення організаційної культури, що підтримує інновації та творчий підхід до вирішення проблем. |
| | Інноваційні лабораторії | Впровадження внутрішніх інноваційних лабораторій або хабів для експериментів і розробки нових продуктів та послуг. |

З даних табл.2.12 випливає, що зміни внаслідок глобалізації та цифровізації значно підвищили вимоги до стратегічного управління підприємницьких структур. Необхідно інтегрувати технології, забезпечувати гнучкість і адаптивність, фокусуватися на даних та аналітиці, управлінні ризиками та безпекою, клієнтоорієнтованості, розвитку талантів, соціальній відповідальності та інноваціях. Це дозволить підприємницьким структурам не лише виживати в нових умовах, але й процвітати, використовуючи можливості, що надаються сучасним глобалізованим та цифровізованим світом. Слід також виділити *загальні зміни підприємницького середовища*, які мають бути враховані у конкурентній стратегії підприємницьких структур:

а) гнучкі організаційні структури. Йдеться про перехід до більш гнучких і плоских організаційних структур. Наслідками цього є швидка адаптація до змін, покращена комунікація, необхідність у нових підходах до управління;

б) інновації та розвиток. Йдеться про постійне інвестування в інновації та розвиток нових продуктів і послуг. Наслідками цього є підвищення конкурентоспроможності, збільшення витрат на дослідження і розробки;

в) клієнтоорієнтованість. Йдеться про зосередження на потребах клієнтів та персоналізація пропозицій. Наслідками цього є зростання лояльності клієнтів, потреба в інвестиціях у системи управління відносинами з клієнтами (CRM).

Слід також виділити загальні зміни, стисла характеристика яких наведена у табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Визначення суттєвості впливу загальних змін на ФОП, заснованих 37 опитаними ВПО-релокантами (*джерело: авторська розробка, власні дослідження*)

| Вид змін | Оцінювання за 100-бальною шкалою, осіб/% респондентів |
|-----------------------------------|---|
| 1. Гнучкі організаційні структури | 20 / 54,3 |
| 2. Інновації та розвиток | 26 / 70,3 |
| 3. Клієнтоорієнтованість | 37 / 100,0 |

Слід відмітити, що абсолютно всі опитані респонденти (37 осіб або 100,0%) визначили *клієнтоорієнтованість* як обов'язкову складову розвитку та змін, тим самим обравши її та інструментарій її забезпечення як складову конкурентної стратегії. Інновації з розвитком поєднують більше, ніж 70% респондентів всіх видів підприємницької діяльності (виробництво, торгівля, послуги, освіта). Гнучкість організаційних структур є відносно новою зміною, тому малі ФОП не готові її застосувати внаслідок неготовності розуміння такої структури, відсутності необхідних ресурсів, відсутності її переваг для маленької структури ФОП (це – самозайнятість, мікробізнес).

Конкурентні стратегії підприємницьких структур ФОП, засновники яких мають статус ВПО. Ці конкурентні стратегії

розроблялися ВПО для ФОП як обов'язкова умова їх участі у грантових програмах акселерації або інкубації малого бізнесу (2 грантові програми з інкубації та акселерації малого бізнесу, БФ «Карітас Одеса УГКЦ»). Доступ до опису частин конкурентних стратегій можливий завдяки участі у програмі команди тренерів КНЦ «Політех-Консалт» та ФОП «Зайченко К.С.», договір інформаційного обміну з Національним університетом «Одеська політехніка»), а також завдяки відкритих процедур захисту бізнес-планів учасниками програм.

Аналізувалася текстова частина бізнес-планів, розроблених 37 переможцями обох програм, які отримали фінансування своїх бізнес-ідей за 9-ма розділами:

1. Стратегія створення бізнесу.
2. Команда (людські ресурси).
3. Імідж та бізнес-комунікації.
4. Операційний план та бізнес-модель.
5. Маркетингова стратегія, реклама та просування.
6. Правовий статус бізнесу, оподаткування та облік.
7. Вплив бізнесу на екологію.
8. Соціальна складова бізнесу.
9. Кошторис на створення бізнесу та джерела інвестицій.

Стратегія створення бізнесу. Серед 37 проаналізованих відкритих презентацій бізнес-планів стратегію розвитку та зростання обрало 17 респондентів (45,9%), стратегію проникнення – 10 респондентів (27,0%), стратегію відновлення (внаслідок воєнних втрат) – 4 респонденти (10,8%), стратегію оптимальних витрат та стратегію оптимізації використання ресурсів – 6 респондентів (16,2%). З цього випливає кілька висновків.

По-перше, наведене свідчить про переважання стратегії розвитку та зростання (рис.2.11), яку обрало 17 респондентів (45,9%). Це свідчить про те, що майже половина підприємців орієнтує свої підприємницькі структури на активний розвиток своїх бізнесів та збільшення ринкової частки.

4.1 Вибір стратегії розвитку:

- обґрунтуйте, яку саме стратегію обираєте та чому (червоних чи голубих океанів, або іншу);
- розкрийте, досягнення якої цілі забезпечить обрана стратегія.

Стратегія зростання: якісні послуги, призведуть до зростання кількості замовлень, до успішного розвитку

4.2 Наслідки вибору та умови реалізації стратегії:

- опишіть, що має зміниться в підприємницькій діяльності після вибору стратегії розвитку;
- які мають бути умови реалізації обраної стратегії розвитку, які ресурси потрібні;
- які фактори зовнішнього та внутрішнього середовища сприятимуть, а які будуть стримувати реалізацію стратегії.

Потрібне професійне обладнання, якісні витратні матеріали.
Успіх мого проекту напряму залежить від кількості клієнтів
Стримувати розвиток може нестабільна ситуація в країні

Рисунок 2.11 – Приклад стратегії зростання, ФОП Гвоздь Т.О., побутові послуги (ательє пошиття та ремонту одягу) (джерело: власні дослідження, фрагмент презентації бізнес-ідеї)

По-друге, доволі значна частка стратегії проникнення (рис.2.12), обрана 10 респондентами (27,0%).

4.1 Вибір стратегії розвитку:

- обґрунтуйте, яку саме стратегію обираєте та чому (червоних чи голубих океанів, або іншу);
- розкрийте, досягнення якої цілі забезпечить обрана стратегія.

– Обираємо «стратегію проникнення», згідно матриці Ансофа, саме ця стратегія допоможе збільшити частку ринку мого бізнесу у вже існуючих ринкових сегментах на основі збільшення продажів.
– Обрана стратегія забезпечить досягнення головної цілі - стабільний ріст прибутку.

4.2 Наслідки вибору та умови реалізації стратегії:

- опишіть, що має зміниться в підприємницькій діяльності після вибору стратегії розвитку;
- які мають бути умови реалізації обраної стратегії розвитку, які ресурси потрібні;
- які фактори зовнішнього та внутрішнього середовища сприятимуть, а які будуть стримувати реалізацію стратегії.

– В результаті успіхів вибраної стратегії очікуємо стабільний ріст прибутку, що буде спонукати до відкриття нових магазинів в інших містах або в іншому районі міста.
– Також є в цілях запуснути онлайн-магазин або мобільний додаток для розширення географічного охоплення та представлення нових ліній одягу.
– Умови реалізації стратегії: чіткий та актуальний підбір товару для реалізації, високий рівень обслуговування, реклама, розвиток соц. мереж, впізнаваність бренду. Ресурси, які будемо залучати: додаткові інвестиції, партнерські відносини.
– Фактори, які будуть сприяти реалізації стратегії: наявність товарів для військовослужбовців, широкий асортимент, якісний сервіс, реклама, розвиток програми лояльності.
– Фактори, які можуть стримувати реалізацію стратегії: відкриття на одній локації магазинів-конкурентів, економічна криза, інфляція, військові дії.

Рисунок 2.12 – Приклад стратегії зростання, ФОП Бондаренко О.А., торгівля (одяг та взуття для всієї родини) (джерело: власні дослідження, фрагмент презентації бізнес-ідеї)

Це вказує на значний інтерес підприємців до розширення своєї присутності на існуючих ринках або до виходу на нові ринки.

Стратегію відновлення після воєнних втрат та наслідків бойових дій (рис. 2.13) обрали 4 респонденти (10,8%), що вказує на нові умови існування бізнесу та необхідність відновлення підприємницьких структур спеціальними заходами та методами.

4.1 Вибір стратегії розвитку:

- обґрунтуйте, яку саме стратегію обираєте та чому (червоних чи голубих океанів, або іншу);
- розкрийте, досягнення якої цілі забезпечить обрана стратегія.

Наразі вибрана стратегія відновлення через освітньо-розважальні філії з обмеженою пропозицією послуг в різні районах міста, що забезпечують поступовий зріст продажів та штату Музею, а також накопиченню ресурсу для ремонту Великого Музею

4.2 Наслідки вибору та умови реалізації стратегії:

- опишіть, що має змінитися в підприємницькій діяльності після вибору стратегії розвитку;
- які мають бути умови реалізації обраної стратегії розвитку, які ресурси потрібні;
- які фактори зовнішнього та внутрішнього середовища сприятимуть, а які будуть стримувати реалізацію стратегії.

Шлях філій є новим для підприємства, яке працювало на постійній адресі 10 років та забезпечувало всі послуги в одній локації. Наразі кожна музейна одиниця у вигляді філії є унікальною і з точки зору сервісу і послуг які можемо запропонувати. Потрібно більше персоналу та реклами. Літній сезон в Одесі сприяє розвитку.

Рисунок 2.13 – Приклад стратегії відновлення, ФОП Любіковська О.В., освітньо-розважальні послуги (Музей цікавої науки)

(джерело: власні дослідження, фрагмент презентації бізнес-ідеї)

По 3 респондентів (всього 6 осіб або 16,2%) обрали стратегію оптимальних витрат та стратегію оптимізації використання ресурсів (рис.2.14). Це свідчить про те, що деякі підприємства надають перевагу підвищенню ефективності використання своїх ресурсів та зниженню витрат для збереження конкурентоспроможності.

Аналізування складу та опису 37 стратегій, представлених ФОП, заснованих особами зі статусом ВПО (70%) та вразливими категоріями (30%) дозволило узагальнити, що у стратегіях спостерігається:

– різноманітність типу, оскільки респонденти вибір стратегії залежить від поточних умов і довгострокових цілей підприємця;

4.1 Вибір стратегії розвитку:

- обґрунтуйте, яку саме стратегію обираєте та чому (червоних чи голубих океанів, або іншу);
- розкрийте, досягнення якої цілі забезпечить обрана стратегія.

Нами була вибрана стратегія оптимальних витрат при виробництві мульчі

Ефективне використання ресурсів дозволяє знизити витрати та мінімізувати відходи під час виробництва мульчі.

Підвищення конкурентоспроможності: оптимальна стратегія витрат може допомогти знизити виробничі витрати, що в свою чергу може призвести до зниження цін на продукцію або підвищення прибутковості, зробивши продукцію більш конкурентоспроможною на ринку.

Збільшення якості продукції: ефективне використання ресурсів та оптимізація процесів можуть також призвести до поліпшення якості виробленої мульчі, що може зробити її більш привабливою та пізнавальною для споживачів.

Зменшення негативного впливу на довкілля: оптимальна стратегія витрат може допомогти зменшити використання

ресурсів та викиди виробництва, що може мати позитивний вплив на довкілля та допомогти компанії виконати свої соціальні та екологічні зобов'язання.

Рисунок 2.14 – Приклад стратегії оптимальних витрат, ФОП Солоха В.М., сільське господарство (зелені ресурси, виробництво мульчі) (джерело: власні дослідження, фрагмент презентації бізнес-ідеї)

- фокус на зростання, бо більшість підприємців мають оптимістичний погляд на майбутнє і прагнуть до розширення свого бізнесу;
- адаптація до умов, тобто існує певна кількість підприємців та підприємницьких структур, які змушені адаптуватися до наслідків воєнних дій, що потребує специфічних стратегій відновлення;
- ефективність використання ресурсів та оптимізація витрат, які підприємці розглядають як джерело підвищення ефективності бізнесу та конкурентоспроможності підприємницьких структур в умовах сучасного швидкозмінного ринку.

Всі 9 розділів текстової частини бізнес-планів, розроблених 37 переможцями обох програм, які отримали фінансування своїх бізнес-ідей, проаналізовано на предмет оцінки врахування ознак інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності бізнесу та встановлено такі факти:

– *інклюзивність*: чітке визначення відсутнє у всіх 37 стратегіях як її частини або принципу. Важливо було б додати у перший розділ аспекти інклюзивності, такі як: забезпечення рівного доступу до можливостей для різних соціальних груп, включення уразливих верств населення в економічну діяльність, створення робочих місць для людей з обмеженими можливостями тощо. Слід зазначити, що змістовно це присутнє в бізнес-планах: 17 респондентів (49,5%) це частково прописують у розділі 2 Команда (людські ресурси) та всі 37 респондентів (100,0%) – наводять опис відповідних заходів соціальної підтримки у розділі 8 Соціальна складова бізнесу;

– *інноваційність*: хоча вона й не згадується прямо, стратегія розвитку та зростання була обрана 17 респондентами (45,9%), може передбачати впровадження нових технологій, продуктів чи послуг, що є важливою частиною інноваційності. Також стратегія оптимізації використання ресурсів, обрана 6 респондентами (16,2%), може включати інноваційні підходи до управління ресурсами. Це теж змістовно це присутнє в окремих бізнес-планах: 15 респондентів (40,5%) це прописують у розділі 2 Операційний план та бізнес-модель та всі 37 респондентів (100,0%) – наводять опис відповідних технологій та сучасності обладнання через його технічні характеристики. Водночас, проривні інновації відсутні у всіх 37 бізнес-ідеях та бізнес-планах;

– *соціальна відповідальність*: можна зазначити, що виникло нове завдання бізнесу та новий тип його стратегії – відновлення після воєнних втрат, яку вже обрало 4 респонденти (10,8%). Цей факт може бути розглянуто як прояв соціальної відповідальності, оскільки підприємницькі структури намагаються відновити свою діяльність, зберегти робочі місця і підтримувати економічну стабільність у країні та її регіонах. Водночас, розділ стратегії не містить прямих згадок про соціальну відповідальність у вигляді екологічних ініціатив, підтримки місцевих громад чи благодійної діяльності. Різного рівня та значущості екологічні ініціативи (від формальних до суттєво впливових на екологічне середовище) змістовно присутні у всіх бізнес-планах: всі 37 респондентів (100,0%) наводять опис їх характеристику

у розділі 7. Вплив бізнесу на екологію. Приклад формального опису містить рис. 2.15.

10. Вплив бізнесу на екологію

10.1 Вплив бізнесу на екологію:

- стисло опишіть екологічні наслідки проекту: виробничого процесу, використання ресурсів, утилізація відходів та супутніх товарів та матеріалів (тара, упаковка).

Бізнес та екологія мають складні стосунки ще з часів індустріалізації. Безжална експлуатація земних ресурсів заради профіту, використання шкідливих речовин та виготовлення неекологічних товарів - ця карусель продовжується сотню років. Але останім часом карусель поступово сповільнюється, а ситуація змінюється на краще, частково через тренди та моду, частково через сумління підприємців, але найбільше - через те, що глобальна політика країн вже спрямована на подолання кризи, яка вже насувається. Тепер великі і малі гравці хочуть допомогати планеті, для цього впроваджуються інноваційні бізнес-моделі. Як то кажуть, краще пізно, ніж ніколи. Так як наш бізнес не пов'язаний з використанням земних ресурсів і шкідливих речовин, тому можна вважати, що вплив на екологію та навколишнє середовище мінімальний.

10.2 Вплив бізнесу на навколишнє середовище:

- зробити огляд екологічних ризиків, тобто впливів Вашого бізнесу на навколишнє середовище.

Якщо підприємство має намір вести бізнес пов'язаний з земними ресурсами та шкідливими речовинами, або їх переробкою, воно повинно подати до Міністерства екології, або Областного департаменту екології повідомлення про початок планової діяльності, та отримати відповідні дозволи.

Отже, якщо нас бізнес не пов'язаний з використанням земних ресурсів та шкідливих речовин, то і екологічні ризики мінімальні, а забруднення навколишнього середовища відсутнє.

Слід зауважити, що для друкування чеків, на ПТКС (програмно-технічних комплексах самообслуговування) використовується спеціальний термопапір, друк на якому виконується завдяки спеціальному термопринтеру, який не використовує чорнила, тому відходи в навколишнє середовище мінімальні.

Рисунок 2.15 – Приклад опису впливу на екологію, ФОП Вовчук О.С., послуги населенню з переказу коштів (мережа платіжних терміналів)
(джерело: власні дослідження, фрагмент презентації бізнес-ідеї)

Соціальна складова бізнесу описана у відповідному розділі 11. Соціальна складова бізнесу. Вона містить створення робочих місць для людей з обмеженими можливостями (24 респонденти або 64,9%), участь у благодійних заходах з підтримки вразливих верств населення (дітей, постраждалих, ВПО), допомоги ЗСУ тощо (24 респонденти або 64,9%), участь у програмах соціальної підтримки власних працівників, соціальні пакети (20 респонденти або 54,1%). Приклад опису соціальної складової бізнесу наведено на рис.2.16. Як бачимо, деякі наведені заходи не можна ідентифікувати як такі, що мають складову соціальної відповідальності (зокрема, зустрічі з дитячими письменниками, презентації та свята).

11.1 Соціальна спрямованість:

- стисло опишіть соціальну спрямованість або заходи соціально-спрямованого характеру, яке є зараз, та які планується долучити

(наприклад: благодійні акції - безкоштовні заходи з вирішення соціальних проблем суспільства та регіону - безробіття, інклюзивність бізнес-послуг або продукції, допомога вразливим верствам населення)

У бізнесі беруть участь представники соціально-уразливих категорій: люди з інвалідністю, переселенці. Передбачено проведення соціальних свят для дітей з багатодітних сімей, сімей переселенців, знижки та пільги на екскурсії та майстер-класи для людей з інвалідністю та переселенців.

11.2 Соціальна належність:

- стисло опишіть соціальну

належність, та як воно зміниться в разі успішної акселерації бізнесу

(наприклад: підтримка дитячого центру, або його частки, на постійній основі)

Буде підтримано культурні центри дитячої творчості: бібліотеки, будинки творчості, реабілітаційні центри, де

планується проводити зустрічі з дитячими письменниками, презентації та свята.

Рисунок 2.16 – Приклад опису соціальної складової бізнесу, Чарівна друкарня дитячих письменників «ТІНЛАЙ», Центр первинної профорієнтації школярів, Центр для реабілітації людей із психологічними проблемами) (джерело: власні дослідження, фрагмент презентації бізнес-ідеї)

Узагальнюючи наведене, можна стверджувати, що фрагментарність опису розділів та неповнота охоплення ознак (інклюзивність, інноваційність та соціальна відповідальність) свідчить про те, що компетентностей підприємців недостатньо, щоб застосувати інклюзивність, інноваційність та соціальну відповідальність як частину стратегії розвитку підприємницької структури та її бізнесу. Тому необхідно при розробленні стратегії за кожною ознакою зробити *такі дії*:

- інклюзивність: додати до бізнес-планів аспекти інклюзивності, які б охоплювали різні соціальні групи та забезпечували рівний доступ до можливостей;

– інноваційність: окреслити, як підприємницькі структури планують впроваджувати інновації, щоб підтримати свій розвиток та зростання;

– соціальна відповідальність: включити до стратегій конкретні заходи з соціальної відповідальності, такі як екологічні ініціативи, підтримка місцевих громад та благодійність.

Підводячи підсумок аналізу конкурентних стратегій та змін потреб стратегічного управління підприємницьких структур, можна зазначити, що:

а) запропонована типологізація напрямків змін потреб стратегічного управління підприємницьких структур містить 9 напрямів: адаптація до швидкозмінного середовища, інтеграція технологій, глобальне мислення, фокус на даних та аналітиці, управління ризиками та безпекою, фокус на клієнта, розвиток талантів та управління персоналом, стійкість та соціальна відповідальність, інноваційне мислення та культура;

б) найбільш суттєвий вплив на 37 ФОП, засновані опитаними ВПО-релокантами має клієнтоорієнтованість (100%), дещо менше впливають інновації (70,3%), ще менше – гнучкість організаційних структур (54,2%);

в) конкурентні стратегії релокованих підприємницьких структур ФОП, засновники яких мають статус ВПО, є обов'язковою умовою їх успіху. Це доводить аналізування їх представлення у 37 проаналізованих відкритих презентацій бізнес-планів. Перевага віддається традиційним стратегіям розвитку, диверсифікації, оптимізації витрат та ресурсів, а також формується *нова для українського бізнесу стратегія релокаційного відновлення*;

г) фрагментарність опису розділів бізнес-планів та неповнота охоплення ознак інклюзивності, інноваційності, соціальної відповідальності свідчить про те, що компетентностей підприємців недостатньо, щоб застосувати інклюзивність, інноваційність та соціальну відповідальність як частину стратегії розвитку підприємницької структури та її бізнесу. Це вимагає зміни як схем підготовки підприємців, так і стратегічних засад та інструментарію стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур для релокованих підприємницьких структур.

Висновки до розділу 2

Аналіз тенденцій постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин та чинників конкурентоспроможності підприємницьких структур дозволив дістати *таких висновків та узагальнень*:

1. *Постіндустріальна трансформація соціально-економічних відносин* – це перехід суспільства від індустріального до іншого типу організації економіки та суспільства. Вона визначає економічну та культурну еволюцію, вимагаючи від суспільства нових підходів до вирішення завдань та розвитку, виступаючи для підприємницьких структур як новітнє явище та процес, тому її виклики, тренди та наслідки, а також їх вплив на підприємницькі структури потребують пильної уваги дослідників та практиків.

2. *Основними напрямками постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин* як новітнього явища та процесу є сім типів змін у виробництві, розподілі ресурсів, сфері інформаційних технологій: інформаційна економіка, зміни у структурі виробництва та виробничих процесів за видами економічної діяльності, сервісна економіка та економіки вражень, глобалізація, новий тип праці (зміна характеру праці від рутинної фізичної праці до креативної та інтелектуальної), роль освіти (безперервне продукування та застосування знань). Кожен з напрямків несе відповідні ключові зміни та відображує реальні зміни, що відбувається в суспільстві, де зміна цінностей, інформаційні технології, інновації, глобалізація, а також зміни в сфері праці стають ключовими факторами економічного та соціального розвитку.

3. *Ключовими напрямками постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин* останніх часів є: зміни світогляду (суспільних цінностей), структурні зміни виробництва, зростання ролі інформаційної економіки, перехід до сервісної економіки (у т.ч. економіки вражень), глобалізація, новий тип праці та перетворення освіти у потужне

джерело розвитку підприємницьких структур та суспільства в цілому. Вони визначають підприємницький ландшафт, соціокультурну та освітню сфери, що підштовхує розвиток інформаційних технологій, інновацій, глобальну інтегративну конкурентоспроможність.

4. Трансформаційні зміни відображують макроекономічні індикатори, серед яких на макрорівні найбільш відомим є структурні зміни ВВП країни, які розраховуються варіативно (витратами макроекономічних секторів на придбання кінцевої продукції, доходами від виробництва, за регіонами, за видами економічної діяльності) через популярні інтегральні агреговані показники: інтегральний коефіцієнт структурних зрушень К. Гатєва, узагальнюючий показник структурних зрушень А. Салаї, інтегральний індекс структурних відмінностей В. Рябцева. На підставі їх розрахунку можна визначити деякі основні тренди трансформаційних змін. Слід додати, що сприятливу динаміку показників більшості видів економічної діяльності у 2023 р. забезпечили три основних чинники: низька база порівняння початку повномасштабної війни (2022 р.), успішна адаптація бізнесу до воєнних умов, значні обсяги державної та зарубіжної підтримки.

5. *Викликами постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин* є: автоматизація та роботизація, глобалізація (інтеграція світових ринків та економік), інформаційна безпека (захист даних та інформаційних систем від кіберзагроз), екологічна стійкість. *До трендів постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин* слід віднести такі процеси як: цифровізація та інтернет речей, зростання ролі штучного інтелекту для аналізу даних та прийняття бізнес-рішень, розвиток електронної комерції та цифрових платформ, соціалізація відповідальності бізнесу. *Наслідками цих трендів* постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин є: зміна структури зайнятості, підвищення продуктивності, розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності, необхідність постійного навчання та

перекваліфікації персоналу підприємницьких структур, інтеграція стійких практик.

6. *Типологізовано та проранжовано методами багатокритеріального ранжування та експертних оцінок вплив викликів, трендів та наслідків постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин на підприємницькі структури.* Це підтвердило припущення, що підприємницькі структури повинні активно адаптуватися до нових умов, зосереджуючи увагу на інноваціях, інклюзивності стратегічного управлінського впливу та збалансованому підході до соціальної відповідальності. Це дозволить їм не тільки існувати в конкурентному середовищі, а й використати потенціал інноваційності, інклюзивності та соціальної відповідальності у забезпеченні власної конкурентоспроможності за будь-яких змін.

7. Встановлене, що релокація підприємницьких структур виступає і новітнім чинником впливу, і викликом їх конкурентоспроможності. Проте теоретико-аналітичний базис релокації достатньо досліджений на світовому рівні, хоча для України – це відносно нове явище, тому ще нечітко ідентифіковане. Останнім часом до підприємницьких структур-релокантів додалися українські бізнес-структури, які бажають релокувати свій бізнес як власним коштом, так і за зовнішні ресурси. Це суттєво вплинуло на стан економіки країн, бізнес-клімат та спричинило стратегічні зміни регіональних ринків ресурсів та бізнес-пропозицій. Серед існуючих видів релокації переважає змішана, а внутрішня комбінується із зовнішньою. Значна кількість ФОП (мікро та малий бізнес) обирає внутрішню релокацію, оскільки ВПО розглядають її як тимчасове явище.

8. Конкурентні стратегії підприємницьких структур та технології стратегування є важливою складовою потреб стратегічного управління в умовах релокації. Аналіз потреб стратегічного управління підприємницьких структур ФОП, засновники яких мають статус ВПО, включав аналізування впливу системних змін – глобалізації та цифровізації. Він довів, що глобалізація та цифровізація значно вплинули на всі підприємницькі

структури, створивши їм нові можливості для зростання та розвитку, та нові виклики, які потребують адаптації та нових підходів до управління, змінивши потреби стратегічного управління підприємницьких структур. Останні типологізовані за 9 напрямками. При цьому абсолютно всі опитані респонденти (37 осіб або 100,0%) визначили *клієнтоорієнтованість як обов'язкову складову розвитку та змін*, обравши її та інструментарій її забезпечення як складову конкурентної стратегії. При цьому інновації з розвитком поєднують більше, ніж 70% респондентів всіх видів підприємницької діяльності (виробництво, торгівля, послуги, освіта). Гнучкість організаційних структур є відносно новою зміною, тому малі ФОП не готові її застосувати внаслідок неготовності розуміння такої структури, відсутності необхідних ресурсів, відсутності її переваг для маленької структури ФОП (це – самозайнятість, мікробізнес).

9. Серед конкурентних стратегій підприємницьких структур ФОП, засновники яких мають статус ВПО, *переважають стратегії розвитку та зростання* 17 (45,9% респондентів). Стратегію відновлення після воєнних втрат та наслідків бойових дій обрало значно менше (10,8%), що вказує на нові умови існування бізнесу та необхідність відновлення підприємницьких структур спеціальними заходами та методами. Це доводить домінуючу орієнтацію підприємницьких структур на активний розвиток своїх бізнесів та збільшення ринкової частки (більше 50%), проте деякі з них надають перевагу підвищенню ефективності використання своїх ресурсів та зниженню витрат для збереження конкурентоспроможності. Аналізування складу та спрямованості 37 конкурентних стратегій ФОП, заснованих особами зі статусом ВПО (70%) та вразливими категоріями (30%) дозволило узагальнити, що стратегії: суттєво розрізняються якістю підготовки; різноманітністю обраного типу; ефективністю використання ресурсів та оптимізацією витрат, проте об'єднуються фокусуванням на зростання, адаптацією до умов та наслідків воєнних дій, що потребує специфічних стратегій відновлення.

10. При цьому спостерігається *фрагментарність опису розділів та неповнота охоплення ознак інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності*. Зокрема, чітке визначення та розуміння інклюзивності стратегічного управлінського впливу у конкурентних стратегіях відсутнє у всіх 37 стратегіях як її частини або принципу. Краще справа з ознакою інноваційності: хоча вона й не згадується прямо, стратегія розвитку та зростання, що обрана 45,9% респондентів, передбачає впровадження нових технологій, продуктів чи послуг. Так само стосовно стратегії оптимізації використання ресурсів, обраної 16,2% респондентів, яка може включати інноваційні підходи до управління ресурсами. Водночас, проривні інновації відсутні у всіх 37 бізнес-ідеях та бізнес-планах. Соціальна відповідальність доповнена новим завданням бізнесу та новим типом його стратегії – відновлення після воєнних втрат, яку вже обрало 10,8% респондентів. Йдеться саме про прояв соціальної відповідальності, оскільки підприємницькі структури намагаються відновити свою діяльність, зберегти робочі місця і підтримувати економічну стабільність у країні та її регіонах. Це свідчить про те, що компетентностей підприємців недостатньо, щоб застосувати інклюзивність, інноваційність та соціальну відповідальність як частину стратегії розвитку підприємницької структури та її бізнесу.

Основні результати та положення, викладені в розділі 2, висвітлено у таких працях автора, наведених у Додатку А: [1, 2, 5, 7].

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР В УМОВАХ ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОЇ
ТРАНСФОРМАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН НА
ІНКЛЮЗИВНО-ІННОВАЦІЙНІЙ ОСНОВІ

3.1 Структурно-змістовна характеристика інструментарію стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур

Структурно-змістовна характеристика інструментарію стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур – це кількісно-якісний опис структури та призначення набору методів та підходів для аналізування, планування, реалізації та оцінювання їх стратегій, спрямованих на підвищення конкурентних переваг.

Її послідовність полягає у такому (рис.3.1)

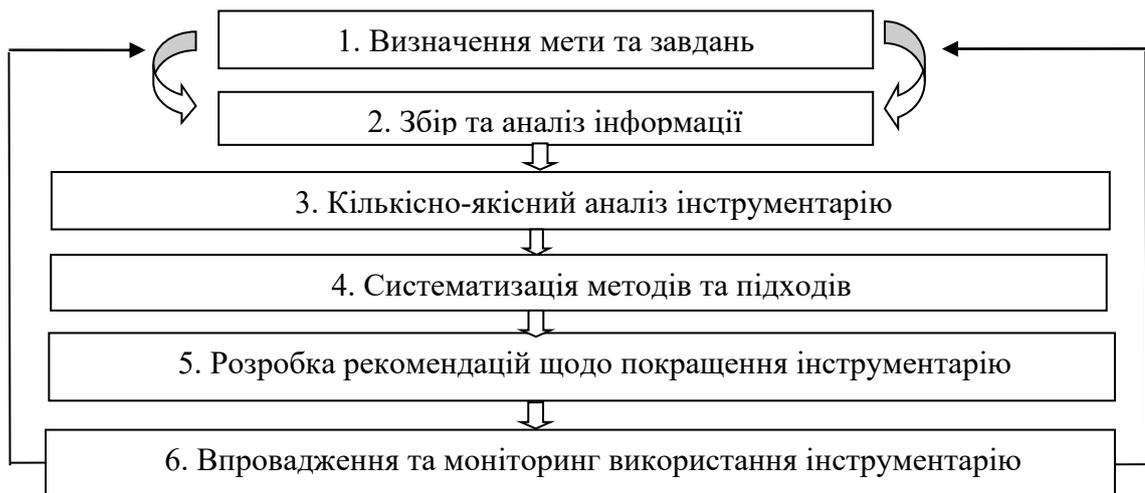


Рисунок 3.1 – Порядок проведення структурно-змістовної характеристики інструментарію стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур (джерело: авторська розробка)

Як бачимо з рис.3.1, порядок проведення структурно-змістовної характеристики інструментарію стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур містить шість основних етапів та один відтермінований завершальний:

Етап 1. Визначення мети та завдань. Мета етапу: чітко сформулювати ціль проведення характеристики, наприклад, покращення стратегічного управління конкурентоспроможністю. Завдання: визначити основні завдання, які необхідно вирішити в процесі аналізу.

Етап 2. Збір та аналіз інформації. Мета етапу: зібрати необхідні дані про поточні стратегії, методи та підходи, які використовуються в управлінні конкурентоспроможністю. Завдання етапу: провести первинний аналіз зібраної інформації для визначення ключових характеристик та елементів існуючого інструментарію.

Етап 3. Кількісно-якісний аналіз інструментарію:

– кількісний аналіз: оцінити кількісні показники використання різних методів та підходів (наприклад, частоту використання, витрати, ефективність);

– якісний аналіз: Оцінити якість та релевантність методів та підходів, їх відповідність стратегічним цілям підприємства.

Етап 4. Систематизація методів та підходів. Етап містить два кроки:

– класифікація або типологізація методів: потрібно розподілити методи та підходи за категоріями (наприклад, аналітичні інструменти, планування, реалізація, оцінка);

– опис структури: потрібно описати структуру кожної категорії, включаючи основні характеристики, цілі та завдання.

Етап 5. Розробка рекомендацій щодо покращення інструментарію. Етап містить два кроки:

– виявлення недоліків: потрібно ідентифікувати слабкі місця та прогалини в поточному інструментарії;

– розробка пропозицій: потрібно розробити рекомендації щодо впровадження нових методів, оптимізації існуючих та поліпшення загальної структури інструментарію.

Етап 6. Впровадження та моніторинг. Етап містить два кроки:

– планування впровадження: розробити план дій для впровадження рекомендованих змін у практику стратегічного управління;

– моніторинг: потрібно встановити механізми контролю та оцінювання ефективності впроваджених змін.

Цикл процесу на цьому не закінчується, оскільки він являє собою ітераційний процес, який завершується зворотнім зв'язком – за накопиченням досвіду помилок та потреб настає сьомий етап – коригування завдань та ідей структурно-змістовної характеристики інструментарію стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур.

Таким чином, порядок проведення структурно-змістовної характеристики інструментарію стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур включає визначення мети та завдань, збір та аналіз інформації, кількісно-якісний аналіз інструментарію, систематизацію методів та підходів, розробку рекомендацій та впровадження змін з подальшим моніторингом їх ефективності та відтермінованим коригуванням цільової та ресурсної частини циклу.

Структурно-змістовна характеристика інструментарію стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур включає: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формування стратегічних цілей та завдань, розробку стратегій, використання відповідних інструментів стратегічного управління, впровадження стратегій, моніторинг та оцінку результатів. У такий спосіб вона забезпечує ефективне стратегування конкурентоспроможністю підприємницької структури в умовах швидкоплинних динамічних змін на ринках ресурсів, товарів та послуг.

Експрес структурно-змістовна характеристика інструментарію

стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур є дещо меншою за трудомісткістю аналітичних процедур, тому застосовує більш відомий аналітичний інструментарій та має відбуватися у такий послідовності (табл.3.1):

Таблиця 3.1 – Структурно-змістовна характеристика інструментарію стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур: експрес версія (джерело: авторська типологізація)

| Етап характеристики | Аналітичний інструмент | Мета та результат застосування |
|--|--|--|
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища | PESTLE-аналіз | Оцінка політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних факторів, що впливають на підприємницьку структуру. |
| | SWOT-аналіз | Визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз для аналізованої підприємницької структури. |
| | Аналіз конкурентів | Вивчення стратегій, сильних та слабких сторін основних конкурентів на ринку. |
| 2. Формування стратегічних цілей та завдань | Визначення місії та бачення | Формулювання місії підприємницької структури та бачення її майбутнього розвитку. |
| | Постановка стратегічних цілей | Визначення довгострокових та середньострокових цілей, що спрямовані на підвищення конкурентоспроможності. |
| | Встановлення ключових показників ефективності (KPIs) | Вибір метрик для оцінки досягнення стратегічних цілей підприємницької структури. |
| 3. Розробка стратегій | Корпоративна стратегія | Вибір напрямків розвитку підприємницької структури, включаючи диверсифікацію, зростання на нових ринках, інновації тощо. |
| | Конкурентна стратегія | Розробка підходів до досягнення конкурентних переваг, таких як стратегія лідерства у витратах, диференціація або фокусування. |
| | Функціональні | Стратегії для окремих функціональних |

Продовження таблиці 3.1

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|--|
| | стратегії | підрозділів підприємницької структури (маркетинг, виробництво, фінанси, HR тощо). |
| 4. Інструменти стратегічного управління | Бенчмаркінг | Порівняння процесів та показників підприємницької структури з найкращими практиками в галузі для виявлення можливостей покращення. |
| | Аналіз ланцюга створення вартості | Оцінка всіх етапів процесу створення продукту чи послуги для виявлення можливостей підвищення ефективності та вартості. |
| | Портфельний аналіз (матриця BCG, GE/McKinsey) | Оцінка та управління портфелем продуктів або бізнес-одиниць з метою оптимізації ресурсів та максимізації прибутків. |
| | Сценарний аналіз | Розробка та оцінка можливих сценаріїв розвитку подій для підготовки до різних варіантів майбутнього. |
| 5. Впровадження стратегій | Розробка плану дій | Визначення конкретних заходів, термінів та відповідальних осіб для реалізації стратегій. |
| | Розподіл ресурсів | Оптимальне розподілення фінансових, людських та матеріальних ресурсів для підтримки стратегічних ініціатив. |
| | Системи мотивації та стимулювання | Впровадження програм мотивації персоналу для досягнення стратегічних цілей. |
| 6. Моніторинг та оцінка | Впровадження системи моніторингу | Регулярний контроль за виконанням стратегій та досягненням цілей. |
| | Оцінка ефективності | Аналіз результатів, порівняння фактичних показників з запланованими та визначення відхилень. |
| | Коригування стратегій | Внесення змін у стратегії на основі результатів моніторингу та оцінки, а також з урахуванням змін у зовнішньому середовищі. |

Наведений перелік аналітичних інструментів (див. табл. 3.1), у першу чергу методи PESTLE-аналізу, SWOT-аналізу та аналізу конкурентів є

ефективними для експрес-оцінки, тобто скороченої структурно-змістовна характеристика інструментарію стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур, оскільки вони [137, 138]:

- забезпечують широке охоплення ключових аспектів зовнішнього та внутрішнього середовища;
- мають чітко визначену структуру, яка сприяє систематизації інформації;
- прості у застосуванні, що дозволяє швидко зібрати та проаналізувати дані стосовно конкурентоспроможністю підприємницької структури;
- її результати легко візуалізуються для швидкої інтерпретації та прийняття рішень щодо управління конкурентоспроможністю в умовах швидких змін середовища та його характеристик.

Інноваційність, інклюзивність та соціальна відповідальність як ознаки інструментарію стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур залежать від цільових установок підприємницької структури, її ролі та формату участі в інноваційному процесі та наявних ресурсів і обмежень.

Модель організаційно-економічного механізму формування інклюзивної соціальної відповідальності підприємницьких структур як суб'єктів інноваційного процесу та учасників трансформації соціально-економічних відносин містить такі основні компоненти (рис.3.2)

Основних компонентів моделі виділено дві:

- а) структурно-функціональне поєднання заходів, яке містить заходи:
 - управлінсько-організаційні, що включають розробку стратегій, планів та політик, спрямованих на інтеграцію інклюзивної соціальної відповідальності в управління інноваційним процесом. Це також включає створення спеціальних комітетів або робочих груп для моніторингу та оцінки соціальної відповідальності;
 - юридичні, які передбачають розробку та впровадження правових



Рисунок 3.2 – Основні компоненти моделі організаційно-економічного механізму формування інклюзивної соціальної відповідальності підприємницьких структур як суб'єктів інноваційного процесу та учасників трансформації соціально-економічних відносин

(джерело: авторська розробка)

норм і регулювань, що забезпечують захист прав і інтересів всіх стейкхолдерів, включаючи працівників, громади, клієнтів та партнерів.

– економічні, що включають фінансове стимулювання, такі як податкові пільги, гранти та субсидії для підприємств, які впроваджують соціально відповідальні та інклюзивні практики. Також це може включати економічні санкції для тих, хто порушує принципи соціальної відповідальності;

– технологічні заходи, орієнтовані на впровадження інноваційних технологій, що сприяють сталому розвитку та зменшенню негативного впливу на довкілля. Це також включає підтримку досліджень і розробок у сфері зеленої енергетики, сталих матеріалів та інших інноваційних рішень;

– адаптаційні заходи, спрямовані на адаптацію організаційних структур і процесів до нових умов, забезпечуючи гнучкість і готовність до змін. Це включає навчання та розвиток персоналу, а також впровадження гнучких методів управління.

б) гармонізація інтересів стейкхолдерів та суб'єктів інноваційного процесу структурно-функціональне поєднання заходів, яке містить:

– цілі сталого розвитку. Модель передбачає інтеграцію цілей сталого розвитку (SDGs) у стратегії і діяльність суб'єктів інноваційного процесу. Це включає економічне зростання, соціальну інклюзію та захист навколишнього середовища;

– виклики та ознаки інноваційної економіки. Модель передбачає врахування таких викликів, як глобалізація, цифровізація та зміни на ринку праці, а також ознак інноваційної економіки, таких як швидкий технологічний розвиток і необхідність безперервного навчання.

– потреби національної безпеки. Модель передбачає забезпечення захисту критичних національних інфраструктур, кібербезпеки та економічної стабільності, що є важливими компонентами соціальної відповідальності та інклюзивного розвитку.

Пропонуються така *послідовність реалізації моделі, зведена до п'ятих основних етапів:*

Етап 1. Аналіз та оцінка поточної ситуації, який містить кроки:

– проведення аналізу поточного стану інноваційних процесів та рівня соціальної відповідальності;

– визначення основних зацікавлених сторін та їхніх потреб і очікувань.

Етап 2. Розробка стратегії та планування, який містить кроки:

– розробка стратегічних цілей та планів, що включають інклюзивність і соціальну відповідальність;

– встановлення конкретних показників та індикаторів для оцінки досягнень.

Етап 3. Інтеграція структурно-функціональних заходів, який містить такі кроки, як:

- впровадження управлінсько-організаційних, юридичних, економічних, технологічних та адаптаційних заходів;
- створення механізмів моніторингу та контролю для забезпечення ефективної реалізації заходів.

Етап 4. Моніторинг та оцінка, який містить кроки:

- постійний моніторинг досягнень та оцінка результатів;
- розробка та внесення корективів у стратегії та плани відповідно до отриманих результатів та змін у зовнішньому середовищі.

Етап 5. Комунікація, звітність та її контроль, який містить кроки:

- забезпечення прозорості та підзвітності шляхом регулярного інформування стейкхолдерів про досягнуті результати;
- публікація звітів про соціальну відповідальність та сталість.

Перелік етапів подано узагальнено, оскільки кожна підприємницька структура може та буде його розширювати в частині інклюзивності заходів, інноваційності технологій та фокусування процесів управління та управлінських впливів на певних цілях сталого розвитку на рівні національних завдань або світових, в залежності від наявних ресурсів та видів діяльності, які вона здійснює тощо.

Звичайно, головне призначення моделі організаційно-економічного механізму формування інклюзивної соціальної відповідальності суб'єктів інноваційного процесу – гармонізування інтересів стейкхолдерів та суб'єктів інноваційного процесу з цілями сталого розвитку, викликами та ознаками інноваційної економіки, потребами національної безпеки. Вона заснована на структурно-функціональному поєднанні управлінсько-організаційних, юридичних, економічних, технологічних та адаптаційних заходів, об'єднаних у єдину підсистему управління сталим соціально-економічним розвитком. Але підприємництво виступає рушієм та стейкхолдером цих змін, та середовищем, де вони відбудуватимуться.

До того ж, запропонована модель враховує ознаки інклюзивності управлінського впливу, інноваційності управлінських рішень та технологій та соціальної відповідальності через відповідний організаційно-економічний механізм формування управлінського впливу.

Модель організаційно-економічного механізму формування інклюзивної соціальної відповідальності враховує *ознаки інклюзивності* управлінського впливу на всіх рівнях трансформацій соціально-економічних відносин та розвитку підприємницьких структур через:

а) залучення стейкхолдерів як:

– включення всіх зацікавлених сторін (працівників, громад, клієнтів, партнерів) у процес прийняття рішень. Це забезпечує врахування різноманітних точок зору та потреб, сприяючи рівному доступу до можливостей;

– організація регулярних консультацій та діалогів з стейкхолдерами для обговорення стратегій, планів та ініціатив.

б) рівні можливості та доступність як:

– забезпечення рівного доступу до ресурсів, навчання та розвитку для всіх співробітників, незалежно від їхнього походження, статі, віку, фізичних можливостей чи інших характеристик;

– створення інклюзивного робочого середовища, де всі працівники мають рівні можливості для кар'єрного росту та професійного розвитку;

в) соціальну справедливість як:

– впровадження політик, що сприяють соціальній справедливості та запобігають дискримінації. Це включає в себе антикорупційні заходи, гендерну рівність та підтримку уразливих груп населення.

Модель організаційно-економічного механізму формування інклюзивної соціальної відповідальності також враховує *ознаки інноваційності управлінських рішень та технологій*:

а) підтримку інноваційних проєктів як:

- сприяння розвитку інноваційних проектів шляхом створення спеціальних фондів, надання грантів та підтримки стартапів, що орієнтовані на соціально відповідальні інновації;

- впровадження відкритих інновацій, де компанії співпрацюють з зовнішніми партнерами, науковими установами та дослідницькими центрами для розробки нових технологій та рішень;

б) цифровізацію та технологічні інновації як:

- використання сучасних цифрових технологій для покращення управлінських процесів та підвищення ефективності роботи. Це включає впровадження систем управління інформацією, аналітичних платформ та автоматизацію процесів;

- інвестиції в дослідження та розробки, що сприяють створенню нових продуктів та послуг, які відповідають принципам сталого розвитку та соціальної відповідальності;

в) гнучкість та адаптивність як:

- впровадження гнучких методів управління, таких як Agile та Lean, що дозволяють швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та адаптуватися до нових викликів;

- створення культурної атмосфери, що сприяє творчості та інноваціям, де працівники заохочуються до генерації нових ідей та їх реалізації.

Модель організаційно-економічного механізму формування інклюзивної соціальної відповідальності також включає *ознаки соціальної відповідальності* через:

а) екологічну відповідальність як:

- впровадження екологічно дружніх практик, що зменшують негативний вплив на довкілля. Це включає ефективне використання ресурсів, зменшення відходів, зниження викидів парникових газів та використання відновлюваних джерел енергії;

- розробка та впровадження продуктів та послуг, що відповідають принципам сталого розвитку;

б) економічна відповідальність через:

– забезпечення фінансової стійкості та прозорості діяльності підприємства. Це включає в себе етичне ведення бізнесу, справедливу оплату праці та інвестиції в розвиток громад;

– впровадження програм корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), що включають благодійність, соціальні ініціативи та підтримку місцевих громад;

в) соціальна відповідальність перед співробітниками та громадами як:

– забезпечення безпечних та здорових умов праці для всіх співробітників. Це включає в себе програми охорони праці, медичного страхування та підтримку добробуту працівників;

– інвестування в розвиток місцевих громад шляхом створення робочих місць, підтримки освітніх та культурних проектів, а також участі у вирішенні соціальних проблем.

З цього можна узагальнити, що модель організаційно-економічного механізму формування інклюзивної соціальної відповідальності суб'єктів інноваційного процесу дійсно можна розглядати як *таку, що інтегрує ознаки інклюзивності управлінського впливу, інноваційності управлінських рішень та технологій і соціальної відповідальності*, створюючи цілісну систему, що сприяє сталому соціально-економічному розвитку. Тобто вона виступає моделлю організаційно-економічного механізму формування інклюзивної соціальної відповідальності підприємницьких структур і як суб'єктів інноваційного процесу, і як учасників трансформації соціально-економічних відносин.

Розроблена модель організаційно-економічного механізму формування інклюзивної соціальної відповідальності суб'єктів інноваційного процесу має концептуальний характер та спирається на такі *п'ять ключових принципів*:

а) принцип сталого розвитку, який відображує:

– баланс економічних, соціальних та екологічних аспектів: модель прагне досягти гармонії між економічним зростанням, соціальною справедливістю та екологічною стійкістю;

– довгострокову перспективу: орієнтація на довгострокові цілі та вплив, забезпечуючи стабільний розвиток та збереження ресурсів для майбутніх поколінь;

б) принцип інклюзивності, який закріплює:

– рівний доступ до можливостей: забезпечення рівних можливостей для всіх зацікавлених сторін, незалежно від їх соціального статусу, походження, віку, статі чи фізичних можливостей;

– участь стейкхолдерів: активне залучення всіх зацікавлених сторін у процес прийняття рішень, врахування їхніх потреб та очікувань;

в) принцип інноваційності, який закріплює:

– підтримку інновацій: стимулювання розробки та впровадження нових технологій, процесів та продуктів, які сприяють сталому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності;

– адаптивність та гнучкість: здатність швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та адаптуватися до нових викликів та можливостей;

г) принцип соціальної відповідальності, який відображує:

– етичне ведення бізнесу: дотримання етичних стандартів у всіх аспектах діяльності, забезпечення прозорості та підзвітності;

– підтримку місцевих громад: інвестування в розвиток місцевих громад, створення робочих місць та участь у соціальних ініціативах;

д) принцип системного підходу, який відображує:

– інтеграцію заходів: поєднання управлінсько-організаційних, юридичних, економічних, технологічних та адаптаційних заходів у єдину систему;

– координацію дій: узгодження дій між різними підрозділами та рівнями управління для досягнення спільних цілей;

е) принцип прозорості та підзвітності, який закріплює:

– відкритість інформації: забезпечення доступу до інформації про діяльність організації для всіх зацікавлених сторін;

– регулярну звітність: публікація регулярних звітів про результати діяльності, досягнення цілей сталого розвитку та виконання соціальних зобов'язань.

Тобто розроблена модель організаційно-економічного механізму формування інклюзивної соціальної відповідальності суб'єктів інноваційного процесу базується на системі принципів сталого розвитку, інклюзивності, інноваційності, соціальної відповідальності, системного підходу та прозорості й підзвітності. Саме системність принципів забезпечують гармонійне поєднання інтересів стейкхолдерів та підприємницьких структур як суб'єктів інноваційного процесу, сприяючи сталому соціально-економічному розвитку.

Слід також зазначити, що дана модель пов'язана зі стратегуванням конкурентоспроможністю підприємницьких структур (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Зв'язок моделі організаційно-економічного механізму формування інклюзивної соціальної відповідальності підприємницьких структур як суб'єктів інноваційного процесу та учасників трансформації соціально-економічних відносин зі стратегуванням конкурентоспроможністю підприємницьких структур (джерело: авторська типологізація)

| Ознака впливу | Сутність впливу | Прояв зв'язку |
|----------------------------|------------------------------|--|
| 1 | 2 | 3 |
| 1.Інклюзивність управління | Залучення талантів | Забезпечення рівних можливостей та інклюзивного робочого середовища сприяє залученню та утриманню талановитих працівників, що є критичним фактором для конкурентоспроможності. |
| | Різноманітність та інновації | Інклюзивність сприяє різноманітності в команді, що підвищує креативність і здатність до інноваційних рішень. |
| 2.Інноваційність | Технологічне | Впровадження інноваційних технологій |

Продовження таблиці 3.2

| 1 | 2 | 3 |
|------------------------------------|--------------------------------|--|
| управлінських рішень та технологій | лідерство | та підтримка досліджень і розробок допомагають підприємницькій структурі залишатися лідером на ринку. |
| | Адаптивність до змін | Гнучкі методи управління дозволяють швидко адаптуватися до змін на ринку, що підвищує конкурентоспроможність. |
| 3. Соціальна відповідальність | Репутація та бренд | Соціально відповідальна діяльність підвищує репутацію підприємницьких структур серед клієнтів, партнерів та інвесторів, що може призвести до збільшення продажів і поліпшення фінансових показників. |
| | Залученість клієнтів | Споживачі все більше надають перевагу підприємницьким структурам, які демонструють соціальну відповідальність, що може збільшити їх ринкову частку. |
| 4. Стратегічне планування | Цілі сталого розвитку | Інтеграція цілей сталого розвитку у стратегічне планування забезпечує довгострокову конкурентоспроможність та стійкість підприємницьких структур. |
| | Планування ризиків | Урахування екологічних та соціальних ризиків у стратегічному плануванні допомагає уникнути потенційних проблем та забезпечити стабільний розвиток. |
| 5. Системний підхід | Ефективне управління ресурсами | Поєднання різних заходів у єдину систему управління забезпечує оптимальне використання ресурсів, що підвищує ефективність та конкурентоспроможність. |
| | Координація та синергія | Узгодженість дій між різними підрозділами підприємницьких структур сприяє досягненню синергії та підвищенню загальної ефективності. |

Модель організаційно-економічного механізму формування інклюзивної соціальної відповідальності підприємницьких структур як суб'єктів інноваційного процесу та учасників трансформації соціально-економічних відносин безпосередньо впливає на стратегування

конкурентоспроможністю підприємницьких структур. Інклюзивність, інноваційність та соціальна відповідальність є ключовими чинниками, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств шляхом залучення талантів, впровадження новітніх технологій, покращення репутації та ефективного управління ресурсами. З табл.3.2 випливає, що ці елементи здатні забезпечують стійкий розвиток підприємницьким структурам та їх адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, що є критичним для досягнення успіху на сучасних ринках.

Відтак, на підставі структурно-змістовної характеристики інструментарію стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур можна узагальнити, що кількісно-якісний опис структури та призначення набору методів та підходів для стратегування конкурентоспроможністю підприємницьких структур необхідно виконувати шляхом аналізування, планування, реалізації та оцінювання їх конкурентних стратегій, а також інших функціональних стратегій, спрямованих на підвищення конкурентних переваг. Оскільки ознаки інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності не завжди концентруються у відповідних розділах стратегій, остільки необхідно спочатку провести експрес оцінку інструментарію стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур за запропонованим порядком проведення його структурно-змістовної характеристики. Етапи цього процесу дозволяють стисло та з мінімальними ресурсами виконати таку характеристику. Наведений мінімальний перелік аналітичних інструментів є ефективними для експрес-оцінки.

Розроблена описова модель організаційно-економічного механізму формування інклюзивної соціальної відповідальності підприємницьких структур як суб'єктів інноваційного процесу та учасників трансформації соціально-економічних відносин зв'язує сукупність заходів та інструментів, вирішуючи два завдання – структурно-функціональне поєднання заходів та

гармонізація інтересів стейкхолдерів та суб'єктів інноваційного процесу, інтегруючі різці цілі розвитку підприємництва, економіки та суспільства.

Обмеженням для організаційно-економічного механізму формування інклюзивної соціальної відповідальності підприємницьких структур як суб'єктів інноваційного процесу та учасників трансформації соціально-економічних відносин виступатиме *система спонукальних та обмежуючих заходів щодо гармонізації викликів та ознак інноваційної економіки із системою принципів соціальної відповідальності*. Остання повинна бути спрямована на створення збалансованого підходу, який сприяє інноваціям, забезпечуючи одночасно додержання соціальної відповідальності. Її функціонал включає:

а) стимулювання інновацій через застосування фінансових стимулів, грантів або податкових пільг для компаній, які розвивають інноваційні продукти чи процеси, які сприяють сталому розвитку чи мають позитивний соціальний вплив;

б) нормативні обмеження (обмеження чи нормативи щодо впровадження інновацій), які мають потенційно негативний вплив на соціальні аспекти, наприклад, щодо впливу на здоров'я, довкілля або людські права;

в) соціально-орієнтовані інновації, тобто підтримка та просування інновацій, спрямованих на вирішення соціальних проблем чи покращення якості життя (інновації в медицині, освіті, доступ до чистої води тощо);

г) транспарентність інформації, тобто вимоги до публікації інформації про інноваційні продукти або послуги дозволяють споживачам, інвесторам і громадськості оцінювати їхній вплив на соціальні аспекти і відповідність етичним стандартам;

д) діалог із зацікавленими сторонами: взаємодія зі стейкхолдерами (громадські організації, активісти, академічні установи тощо) для врахування їхніх думок і поглядів при розробці і впровадженні інновацій;

е) етичні кодекси та стандарти, впровадження яких відбувається для сприяння відповідальної поведінки у процесі створення та впровадження

інновацій.

Ці заходи спрямовані на забезпечення того, щоб інновації не лише сприяли економічному зростанню, а й враховували соціальні та етичні аспекти, що є важливими для сталого розвитку суспільства, тому їх вплив та врахування у процесі стратегування конкурентоспроможністю підприємницьких структур має відбуватися на інноваційно-інклюзивній основі з дотриманням соціальної відповідальності перед суспільством.

3.2 Методичні рекомендації та аналітичний інструментарій стратегування конкурентоспроможністю релокованих підприємницьких структур

Методичні рекомендації та аналітичний інструментарій для стратегування конкурентоспроможністю релокованих підприємницьких структур включають:

- комплексний підхід до аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища;
- формування стратегічних цілей;
- розробку та впровадження стратегій;
- моніторинг та оцінку ефективності.

Релокація підприємницьких структур, як зазначено у п. 2.2, це складний процес, що вимагає адаптації до нових умов і викликів. Ефективне стратегування конкурентоспроможності релокованих підприємницьких структур допомагає їм зменшити ризики та забезпечити успішну інтеграцію на новому ринку. Аля для цього потрібний *відповідний аналітичний інструментарій*. Використання різноманітних аналітичних інструментів допомагає забезпечити успішну інтеграцію на новому ринку та підвищити конкурентоспроможність підприємницької структури.

З усього інструментарію, наведеного у п.1.3 та у табл. 3.1, обрано 6 інструментів за таких міркувань:

1. PESTLE-аналіз як інструмент для аналізу макрооточення підприємницької структури, оскільки він допомагає зрозуміти зовнішні фактори, які можуть вплинути на її діяльність та розвиток.

2. SWOT-аналіз як інструмент для аналізу мікрооточення підприємницької структури, оскільки він допомагає виявити внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози.

3. Матриця BCG як інструмент для аналізу портфелю продуктів або бізнес-одиниць підприємницької структури з метою оптимізації ресурсів та максимізації прибутків.

4. Аналіз конкурентів для вивчення стратегій, сильних та слабких сторін основних конкурентів підприємницької структури на ринку для розробки ефективних конкурентних стратегій.

5. Аналіз ланцюга створення вартості для оцінювання всіх етапів процесу створення продукту чи послуги, оскільки він дозволяє виявити можливості підвищення ефективності та вартості.

6. Сценарний аналіз для розробки та оцінки можливих сценаріїв розвитку подій для підготовки до різних варіантів майбутнього, оскільки це дозволить розглянути підприємницьким структурам альтернативні шляхи забезпечення власної конкурентоспроможності.

Наведені інструменти по-різному враховують інклюзивність управлінського впливу, інноваційність управлінських рішень та технології та соціальну відповідальність.

Зокрема, *інклюзивність управлінського впливу* враховують:

по-перше, SWOT-аналіз через:

а) виявлення сильних та слабких сторін в контексті різноманітності та інклюзивності в організації;

б) оцінку можливостей для впровадження політик інклюзивності;

по-друге, аналіз конкурентів через:

а) вивчення стратегій конкурентів щодо інклюзивності та залучення різноманітного персоналу підприємницької структури;

б) порівняння підходів і визначення найкращих практик.

Інноваційність управлінських рішень та технологій враховують:

по-перше, PESTLE-аналіз через:

а) оцінку технологічних факторів, що впливають на інновації;

б) визначення економічних та політичних умов для впровадження інноваційних рішень;

по-друге, SWOT-аналіз через:

а) аналіз можливостей для впровадження нових технологій й інновацій;

б) оцінювання сильних сторін у сфері досліджень та розробок;

по-третє, матриця BCG через:

а) оцінювання продуктів чи бізнес-одиниць підприємницької структури з високим потенціалом для інновацій;

б) прийняття рішень щодо інвестицій у новітні технології;

по-четверте, сценарний аналіз та розробку сценаріїв шляхом:

а) розроблення сценаріїв для впровадження інноваційних рішень;

б) оцінювання потенційного впливу інновацій на ринок і підприємницьку структуру.

Соціальну відповідальність враховують:

по-перше, PESTLE-аналіз за рахунок:

а) оцінювання соціальних та екологічних факторів, що впливають на діяльність підприємницької структури;

б) аналізування правових вимог та екологічних стандартів, які впливають на соціальну відповідальність;

по-друге, SWOT-аналіз через:

а) виявлення можливостей для реалізації соціально відповідальних ініціатив;

б) оцінювання сильних сторін у контексті соціальної відповідальності та екологічної стійкості;

по-третє, аналіз ланцюга створення вартості через:

а) оцінювання етапів виробництва з точки зору соціальної відповідальності та сталого розвитку;

б) виявлення можливостей для покращення екологічної та соціальної ефективності;

по-четверте, аналіз конкурентів через:

а) дослідження соціально відповідальних практик конкурентів;

б) визначення можливостей для впровадження схожих ініціатив у власній підприємницькій структурі.

Відтак, підсумовуючи наведене, можна відзначити, що інклюзивність управлінського впливу враховують такі аналітичні інструменти, як SWOT-аналіз та аналіз конкурентів. Інноваційність управлінських рішень та технологій враховують такі аналітичні інструменти, як: PESTLE-аналіз, SWOT-аналіз, матриця BCG та сценарний аналіз. Соціальну відповідальність враховують PESTLE-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз ланцюга створення вартості й аналіз конкурентів. Як бачимо, лише SWOT-аналіз враховує всі три ознаки.

Кожен із цих інструментів допомагає підприємницьким структурам інтегрувати інклюзивність, інноваційність та соціальну відповідальність у їхні стратегії та управлінські процеси, забезпечуючи таким чином стійкий розвиток та конкурентні переваги.

Але виникає питання, які критерії та показники доцільно використати, щоб оцінити запропоновані інклюзивність управлінського впливу, інноваційність управлінських рішень та технології, а також соціальну відповідальність. Пропонуються такі *спеціалізовані критерії та показники інклюзивності управлінського впливу* (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Критерії та показники оцінювання інклюзивності управлінського впливу (*джерело: авторська розробка*)

| Тип інструменту | Напрямок оцінювання | Опис інструменту |
|-----------------|---------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Критерії | Різноманітність та | Рівень різноманітності в |

Продовження таблиці 3.3

| 1 | 2 | 3 |
|--------------|--------------------------------------|--|
| | інклюзія в команді управління | складі управлінської команди (стать, етнічна приналежність, вікова група, освіта). |
| | Політики і практики інклюзії | Наявність формальних політик та практик, що сприяють інклюзивності. |
| | Культура та середовище | Відкритість корпоративної культури до різноманітності та інклюзії. |
| 2. Показники | Рівень представленості різних груп | Відсоток представників різних демографічних груп в управлінських позиціях. |
| | Задоволеність співробітників | Результати опитувань про задоволеність персоналу стосовно інклюзивності та рівних можливостей. |
| | Частота та тип інклюзивних тренінгів | Кількість та регулярність проведення тренінгів з питань інклюзії та різноманітності. |

Інноваційність управлінських рішень та технологій пропонується оцінювати такими критеріями та показниками (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Критерії та показники оцінювання інноваційності управлінських рішень та технологій (джерело: авторська розробка з врахуванням доробку [14, 15, 29])

| Тип інструменту | Напрямок оцінювання | Опис інструменту |
|-----------------|-------------------------------------|---|
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Критерії | Впровадження нових технологій | Рівень та швидкість впровадження нових технологічних рішень. |
| | Розвиток та підтримка інновацій | Наявність інноваційних програм, відділів чи структур, що підтримують розвиток нових ідей. |
| | Інвестиції в НДДКР | Витрати на наукові дослідження та розробки, інвестиції в нові технології. |
| 2. Показники | Кількість нових продуктів чи послуг | Відсоток нових продуктів або послуг, що були виведені на ринок за останній рік. |
| | Рівень патентування | Кількість отриманих патентів або |

Продовження таблиці 3.4

| 1 | 2 | 3 |
|---|------------------|--|
| | | реєстрацій інтелектуальної власності. |
| | ROI на інновації | Повернення на інвестиції в інновації (прибуток від нових технологій відносно витрат на їх розробку). |

Наведені показники мають простий алгоритм розрахунку та достатньо відпрацьовані і науковцями, і практиками. Тому їх впровадження буде доволі простим.

Аналогічно сформовано критерії та показники для соціальної відповідальності (табл.3.5).

Таблиця 3.5 – Критерії та показники оцінювання інноваційності управлінських рішень та технологій (джерело: авторська розробка з врахуванням доробку [14, 15, 29])

| Тип інструменту | Напрямок оцінювання | Опис інструменту |
|-----------------|------------------------------|--|
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Критерії | Екологічна стійкість | Наявність практик та політик, що сприяють зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище. |
| | Етичне ведення бізнесу | Дотримання етичних норм і стандартів у веденні бізнесу. |
| | Внесок у соціальний розвиток | Участь у соціальних ініціативах, благодійних проєктах, підтримка локальних громад. |
| 2. Показники | Викиди забруднюючих речовин | Рівень викидів шкідливих речовин в атмосферу, воду, ґрунт. |
| | Соціальні інвестиції | Витрати на соціальні проєкти та благодійність відносно загальних витрат компанії. |
| | Показники трудових прав | Дотримання норм трудового законодавства, включаючи умови праці та права працівників. |

Останній інструмент – більш складний, оскільки передбачає облік випадків порушення дотримання вимог до умов праці, знання цього процесу

та нормативної бази.

Що стосується критеріїв та показників інклюзивності, то ситуація дещо інша (табл.3.6).

Таблиця 3.6 – Критерії та показники оцінювання інклюзивності управлінських рішень та технологій (джерело: авторська розробка з врахуванням доробку [14, 15, 29])

| Тип інструменту | Напрямок оцінювання | Опис інструменту |
|---|--|--|
| 1. Критерії | Різноманітність та інклюзія в команді управління | Рівень різноманітності в складі управлінської команди (статут, етнічна приналежність, вікова група, освіта). |
| | Політики і практики інклюзії | Наявність формальних політик та практик, що сприяють інклюзивності. |
| | Культура та середовище | Відкритість корпоративної культури до різноманітності та інклюзії. |
| 2. Показники | Рівень представленості різних груп | Відсоток представників кожної демографічної групи в управлінських позиціях. |
| | Задоволеність співробітників | Середній бал задоволеності співробітників. |
| | Частота та тип інклюзивних тренінгів | Частота тренінгів на рік. |
| Кількість типів тренінгів за рік та кількість тренінгів за кожним типом | | |

Відтак, з табл.3.4-3.6 можна узагальнити, що *інклюзивність управлінського впливу* оцінюється через різноманітність команди управління, політики інклюзії, культуру та середовище, *інноваційність управлінських рішень та технологій* – через впровадження нових технологій, підтримку інновацій, інвестиції в НДДКР, а соціальна відповідальність – за екологічною стійкістю, етичним веденням бізнесу, внеском у соціальний розвиток. Ці критерії та показники допоможуть підприємницьким структурам ефективно оцінити свій успіх в цих сферах та визначити напрями подальшого розвитку.

Формули розрахунку для показників інклюзивності управлінського впливу, інноваційності управлінських рішень та технологій, а також соціальної відповідальності пропонуються такі:

1. Інклюзивність управлінського впливу:

– рівень представленості P_n різних груп означає визначення відсотка представників кожної демографічної групи в управлінських позиціях:

$$P_n = \left(\frac{N_{гр}}{N_{уп}} \right) \times 100\%, \quad (3.1)$$

де $N_{гр}$ – кількість представників у групі, осіб;

$N_{уп}$ – кількість управлінських позицій, одиниць.

– задоволеність співробітників оцінюється через середній бал задоволеності співробітників $\overline{Бз}$, який встановлюється шляхом опитування:

$$\overline{Бз} = \left(\frac{\sum_{i=1}^n Бз}{n} \right) \quad (3.2)$$

де $\overline{Бз}$ – середній бал задоволеності;

$Бз$ – бал задоволеності;

n – кількість опитаних співробітників, осіб.

– частоту та тип інклюзивних тренінгів кількісно описує лише частота тренінгів на рік $\mathcal{Ч}_{тр}$:

$$\mathcal{Ч}_{тр} = \left(\frac{N_{тр}}{N_{міс}} \right) \quad (3.3)$$

де $\mathcal{Ч}_{тр}$ – частота тренінгів, одиниць/місяць;

$N_{тр}$ – кількість тренінгів за рік, од.;

$N_{міс}$ – кількість місяців у році, міс.

2. Інноваційність управлінських рішень та технологій:

– кількість нових продуктів чи послуг описує їх відсоток $\Delta НП$:

$$\Pi_n = \left(\frac{N_{\Pi n}}{N_{\Pi}} \right) \times 100\% \quad (3.4)$$

де $\Pi_n\%$ – відсоток нових продуктів, %;

$N_{\Pi n}$ – кількість нових продуктів, од.;

N_{Π} – загальна кількість продуктів, од.

– рівень патентування описує кількості наявних або отриманих за певних період патентів $K_{пат}$:

$$N_{пат} = N_{ОП} \quad (3.5)$$

де $N_{пат}$ – кількість патентів, од.;

$N_{ОП}$ – кількість отриманих патентів за певний період, од.

– ROI на інновації розраховується як повернення на інвестиції в інновації:

$$ROI_{іннов} = \left(\frac{I_{іннов} - C_{іннов}}{C_{іннов}} \right) \times 100\% \quad (3.6)$$

де $ROI_{іннов}$ – ROI на інновації;

$I_{іннов}$ – доходи від інновацій, грн.;

$C_{іннов}$ – витрати від інновацій, грн.

3. Соціальна відповідальність:

– викиди забруднюючих речовин розраховуються на одиницю продукції $B_{ЗР}$:

$$Вик_{од} = \frac{N_{вик}}{N_{прод}} \quad (3.7)$$

де $Вик_{од}$ – викиди на одиницю;

$N_{вик}$ – загальний обсяг викидів, грн. від втрат (або од. натурального об'єму, наприклад m^3 (переважно перший варіант));

N_{prod} – загальний обсяг продукції, грн.

– соціальні інвестиції описує відсоток від загальних витрат $C_i\%$:

$$Inv_{soc}\% = \left(\frac{Inv_{soc}}{TC} \right) \times 100\% \quad (3.8)$$

де $Inv_{soc}\%$ – відсоток соціальних інвестицій, %;

Inv_{soc} – соціальні інвестиції, грн.;

TC – загальні витрати, грн.

– показник трудових прав описує відсоток дотримання трудових норм $D_{tr}\%$:

$$N_{дн}\% = \left(\frac{N_{вн}}{N_{пн}} \right) \times 100\% \quad (3.9)$$

де $N_{дн}\%$ – відсоток дотримання норм;

$N_{вн}$ – кількість відповідних норм, од.;

$N_{пн}$ – загальна кількість перевірених норм, од.

Якісним аналітичним інструментом, який доповнює та інтегрує уявлення щодо стратегування конкурентоспроможністю релокованих підприємницьких структур, є *стратегічна карта інтегративної конкурентоспроможності релокованої підприємницької структури* (рис.3.3).

Її структура та функціонал мають включати *такі ключові аспекти*:

– *ціль і візія*: треба сформулювати чітку місію та візію підприємницької структури після релокації, яка враховує нові умови і середовище;

– *стратегічні цілі*: треба визначити конкретні цілі, які підприємницька структура прагне досягти в контексті нових умов після релокації. Ці цілі

можуть охоплювати зростання прибутковості, ринкову позицію, інноваційність, соціальну відповідальність тощо;

| | |
|--|---|
| 1. Ціль і візія | Відновлення позицій підприємницької структури на ринку після релокації, зберігаючи відомий бренд серед клієнтів. |
| 2. Стратегічні цілі | <ul style="list-style-type: none"> • Повернення на ринок з новими та/або відновленим асортиментом до кінця року. • Відновлення і зміцнення співпраці з постійними партнерами та постачальниками. • Відновлення лояльності клієнтів підприємницької структури через активні маркетингові заходи. |
| 3. Ключові ініціативи і стратегії | <ul style="list-style-type: none"> • Реорганізація логістичних процесів після переїзду для забезпечення швидкості постачання товарів (послуг). • Запуск спеціальних пропозицій для популяризації нових послуг або товарів серед покупців. • Зміцнення комунікації зі споживачами через соціальні мережі та інтернет-маркетинг. |
| 4. Вимірювання і метрики | <ul style="list-style-type: none"> • Динаміка продажів нових послуг або товарів і їх прийняття ринком. • Рівень задоволеності клієнтів після відновлення роботи підприємницької структури. • Ефективність маркетингових кампаній та витрат на них. |
| 5. Ресурси і здатності | <ul style="list-style-type: none"> • Мобілізація фінансових ресурсів для відновлення інфраструктури після релокації. • Підвищення кваліфікації персоналу з метою покращення обслуговування клієнтів. |
| 6. Ризики і управління ризиками | <ul style="list-style-type: none"> • Оцінка ризиків, пов'язаних зі змінами в законодавстві або місцевих умовах після релокації. • Управління ризиками в ціновій політиці та змінах в економічному середовищі. |
| 7. Культура і організаційна зміна | <ul style="list-style-type: none"> • Збереження корпоративної культури підприємницької структури після релокації. • Підтримка командного духу і співпраці серед персоналу під час переходу на нову локацію. |

Рисунок 3.3 – Стратегічна карта інтегративної конкурентоспроможності релокованої підприємницької структури

(джерело: авторська розробка)

- ключові ініціативи і стратегії: передбачено визначення конкретних кроків і ініціатив, які підприємницька структура планує реалізувати для досягнення стратегічних цілей. Це може включати розвиток нових продуктів або послуг, удосконалення процесів, збільшення інвестицій в дослідження та розвиток, підвищення відповідальності перед спільнотою тощо;
- вимірювання і метрики: передбачене становлення ключових показників продуктивності (KPI), за якими буде вимірюватися успішність досягнення цілей (показники доходності, частки ринку, рівня інноваційності, ступеня задоволення клієнтів та інші);
- ресурси і здатності: передбачене врахування необхідних ресурсів, які необхідно мобілізувати для успішної реалізації стратегії (фінансові ресурси, людські кадри, технології, знання та інші);
- ризики і управління ризиками: оцінюються потенційні ризики, які можуть виникнути в процесі реалізації стратегії після релокації підприємницької структури, і визначення планів управління цими ризиками;
- культура і організаційна зміна: потрібно забезпечення підтримки культурою підприємницької структури стратегічних цілей і сприяння впровадженню змін, необхідних після релокації.

Ці елементи утворюють комплексну стратегічну карту, яка допоможе підприємницькій структурі орієнтуватися в нових умовах після релокації і досягти успіху на ринку, забезпечуючи його інтегративну конкурентоспроможність. В стратегічній карті, що враховує інклюзивність, інноваційність та соціальну відповідальність, повинні бути *відповідні блоки*:

- інклюзивність, яку забезпечуватимуть: розвиток диверсифікованої та інклюзивної робочої сили, забезпечення рівних можливостей та доброчесності в управлінні персоналом, стимулювання та підтримка участі спільнот та соціальних груп;
- інноваційність, яку забезпечуватимуть: інвестиції в дослідження та розробки нових технологій або послуг, розвиток інноваційної культури та стимулювання творчих ідей у колективі, партнерство з академічними

установами, стартапами та інноваційними платформами для спільної розробки нових продуктів та послуг;

– соціальна відповідальність, яку забезпечуватимуть: здійснення екологічно стійких практик у виробництві або наданні послуг; демонстрування етичної поведінки у всіх аспектах діяльності, запровадження соціальних ініціатив та участь у спільноті для підтримки соціальних потреб.

Ці блоки допомагають визначити конкретні цілі та стратегії, які підприємницька структура буде здійснювати для покращення своєї конкурентоспроможності через фокусування на інклюзивності, інноваціях та соціальній відповідальності. Проте для конкретної релокованої підприємницької структури співвідношення між інклюзивністю, інноваційністю та соціальною відповідальністю може варіюватись в залежності від конкретних умов релокації, виду діяльності та його стратегічних цілей.

Ця стратегічна карта інтегративної конкурентоспроможності враховує особливості релокації підприємницьких структур, зокрема необхідність відновлення ринкових позицій, організаційних процесів та відновлення співпраці з ключовими стейкхолдерами після важких умов форс-мажору.

Зокрема, релокована структура має такий вигляд стратегічної карти інтегративної конкурентоспроможності (*додаток БЗ*). Її розроблено для української підприємницької структури «ФОП Стефаненко Д.В.», засновник ВПО з м.Бахмут, яке надає послуги з ремонту меблів і релокувало свій бізнес внаслідок форс-мажору (війни).

Ця стратегічна карта враховує специфіку підприємства, його досвід з ремонту меблів і орієнтується на відновлення і підвищення конкурентоспроможності після релокації та втрат власних ресурсів ФОП та засобів до існування його засновника у важких умовах форс-мажору.

На підставі розробленого теоретичного базису пропонується така загальна змістовна модель стратегування конкурентоспроможності

підприємницької структури (рис. 3.4), якої відображує взаємодію елементів, які діють в окремих просторах спільного середовища.

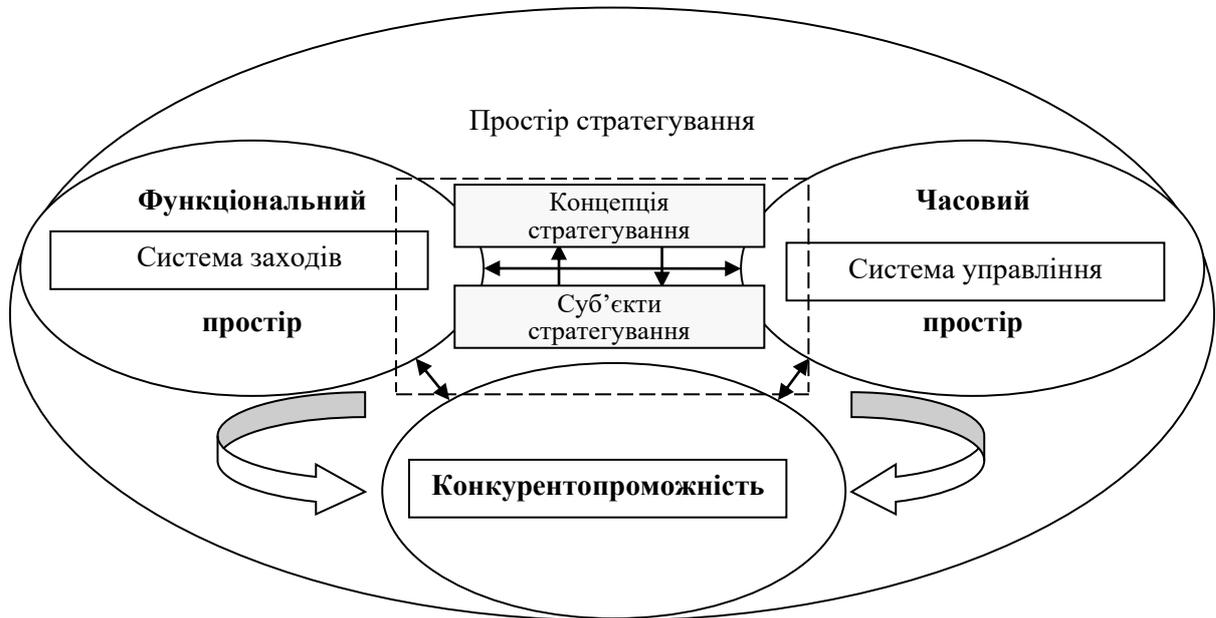


Рисунок 3.4 – Загальна змістовна модель стратегування конкурентоспроможності підприємницької структури
(джерело: власна розробка)

Для моделі використано подання простору стратегування, розроблене у [139-140]. Після його адаптації до конкурентоспроможності підприємницької структури маємо таку *структуризацію простору стратегування*:

- а) функціональний, тобто система заходів;
- б) часовий, відображений управлінськими впливами або системою управління;
- в) простір конкурентоспроможності, представлений цілями, ресурсами та джерелами її забезпечення.

Враховуючи наведений вище опис авторського бачення інтегративної конкурентоспроможності та її ознак в умовах трансформації соціально-економічних відносин, трансформуємо модель за ознаками інклюзивності управлінського впливу, інноваційності технологій та управлінських рішень, соціальної відповідальності бізнесу (рис.3.5).

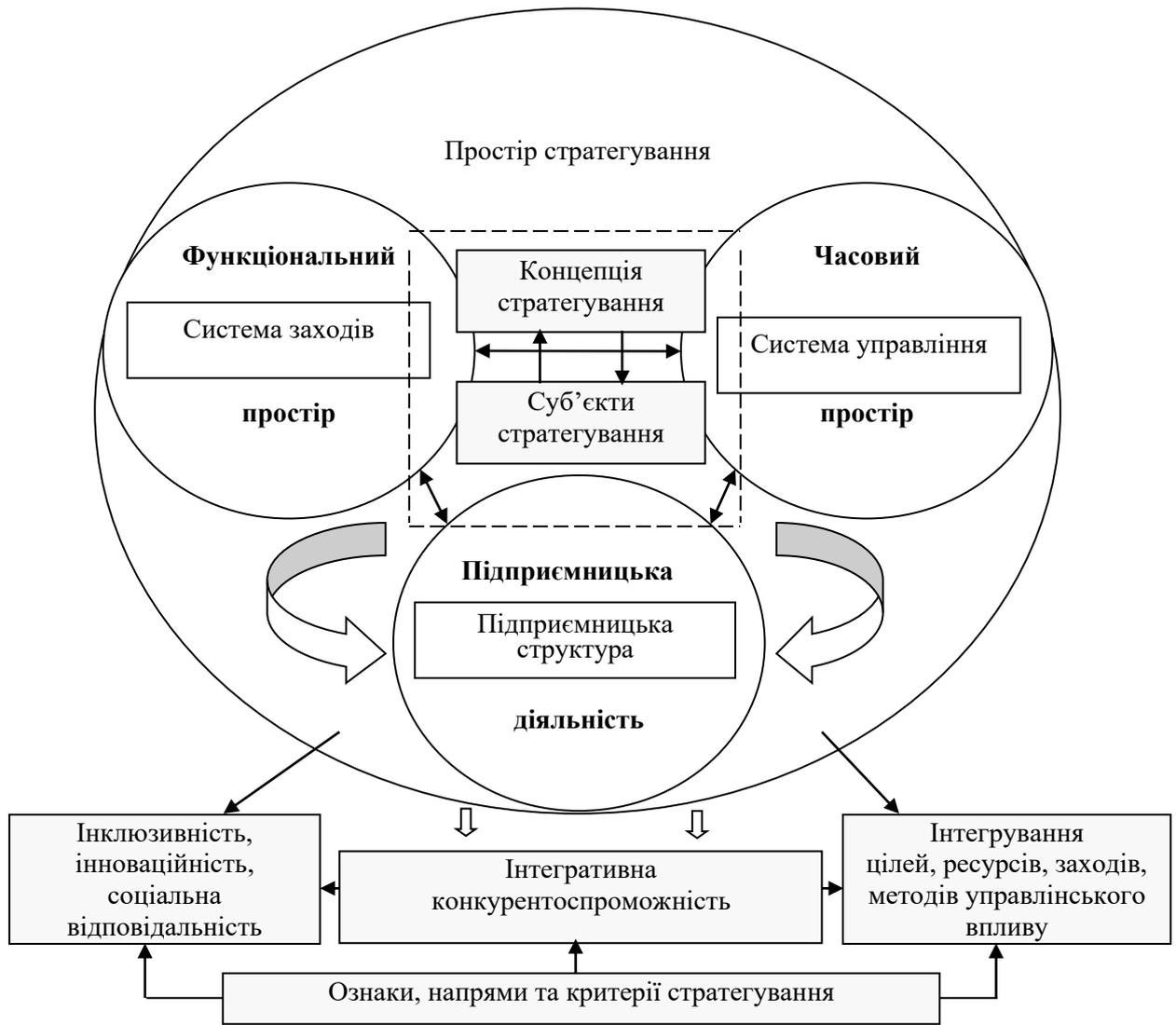


Рисунок 3.5 – Структурно-функціональна змістовна модель стратегування інтегративної конкурентоспроможності підприємницької структури
(джерело: авторська розробка)

Систему заходів як функціональний елемент моделі стратегування інтегративної конкурентоспроможності підприємницької структури можна визначити як цілеспрямовану сукупність різноприродних заходів, мотивів та інструментів (економічних, організаційних, регуляторних тощо), функціонал яких уможливорює стратегування інтегративної конкурентоспроможності підприємницької структури.

Система управління та її чинники змін достатньо розкрито у [7, 19-21, 25, 27, 30, 34-38, 41, 75, 77, 139-145], тому на підставі цього уявляємо як

сукупність складових та їх взаємодії – це стратегічне, поточне (тактичне) і оперативне управління, за допомогою яких управління об'єктом набуває ієрархічності дій та часової структурованості.

Таким чином, стратегування інтегративної конкурентоспроможності підприємницької структури діє ієрархічно та одночасно на всьому просторі інтегративної конкурентоспроможності, дозволяючи здійснювати заходи відповідно цілей та завдань підприємницької діяльності та окремих функціональних стратегій.

Спираючись на цей висновок та попередню аргументацію (*див. розділ I та п.3.1*), можна вважати, що інтегративна модель стратегування конкурентоспроможністю підприємницьких структур за критеріями інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності включає комплексний підхід до розробки та реалізації стратегій, які враховують різні аспекти діяльності підприємницької структури та їх взаємозв'язок з суспільством. Ця модель складається з кількох ключових компонентів:

Інклюзивність у контексті інтегративної конкурентоспроможності передбачає активне залучення різних соціальних груп та забезпечення рівних можливостей для всіх працівників і клієнтів. Це включає:

- диверсифікацію робочої сили. Створення політик, що сприяють залученню та підтримці працівників з різними соціальними та культурними фонами. Наприклад, Google активно підтримує політики різноманітності та інклюзії, що дозволяє залучати таланти з усього світу;
- забезпечення рівних можливостей. Розробка програм професійного розвитку та навчання для всіх працівників, незалежно від їхніх соціальних, гендерних чи етнічних відмінностей;
- залучення спільнот. Взаємодія з місцевими спільнотами для врахування їхніх потреб та очікувань, проведення консультацій, опитувань та партнерських програм.

Інноваційність у контексті інтегративної конкурентоспроможності передбачає є критично важливою для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та передбачає:

- інвестування в дослідження та розробки (R&D): Вкладання коштів у наукові дослідження, розробку нових продуктів та технологій. Наприклад, Компанія Patagonia активно інвестує розробку екологічно чистих матеріалів;
- створення інноваційної культури. Заохочення творчого мислення та відкритого обміну ідеями серед працівників, що можна досягти через організацію внутрішніх хакатонів, інноваційних лабораторій та програм підтримки стартапів;
- партнерство з академічними установами та стартапами. Співпраця з університетами та інноваційними стартапами для впровадження новітніх технологій та бізнес-моделей.

Соціальна відповідальність у контексті інтегративної конкурентоспроможності передбачає включає зобов'язання перед суспільством та довкіллям і проявляється у таких аспектах:

- екологічна стійкість. Впровадження практик, що мінімізують негативний вплив на довкілля, таких як використання відновлюваних джерел енергії, зменшення відходів та викидів. Наприклад, Unilever активно працює над зменшенням свого вуглецевого сліду;
- етична поведінка. Дотримання високих етичних стандартів у бізнес-операціях, включаючи прозорість, відповідальне управління ланцюгом постачання та захист прав працівників;
- соціальні ініціативи. Підтримка місцевих громад через благодійні проекти, освітні програми та інші форми соціальної допомоги. Наприклад, компанія Nova Poshta активно інвестує в освітні проекти для дітей та підтримку місцевих громад.

Прикладами українських підприємницьких структур, які прагнуть забезпечити інтегративну конкурентоспроможність є такі компанії як Nova Poshta, що інвестує в інноваційні логістичні рішення, підтримує соціальні

ініціативи та забезпечує рівні можливості для працівників. Rozetka впроваджує екологічні програми, такі як утилізація електронних відходів, та підтримує інклюзивні ініціативи для зручності всіх клієнтів. Grammarly залучає міжнародні таланти, підтримує різноманітні культурні проекти та інвестує в інноваційні технології для покращення сервісу.

Прикладами лівійських підприємницьких структур, які прагнуть забезпечити інтегративну конкурентоспроможність є такі компанії як Libyana Mobile Phone, що проваджує новітні технології для покращення якості зв'язку, підтримує освітні програми для молоді та допомагає під час гуманітарних криз. Arabian Gulf Oil Company (AGOCO) інвестує в екологічно чисті технології та підтримує місцеві громади через створення робочих місць та інфраструктурні проекти.

Принципову схему інтегративної моделі стратегування конкурентоспроможністю підприємницьких структур, що включає критерії інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності, можна подати у такому вигляді (рис. 3.6).

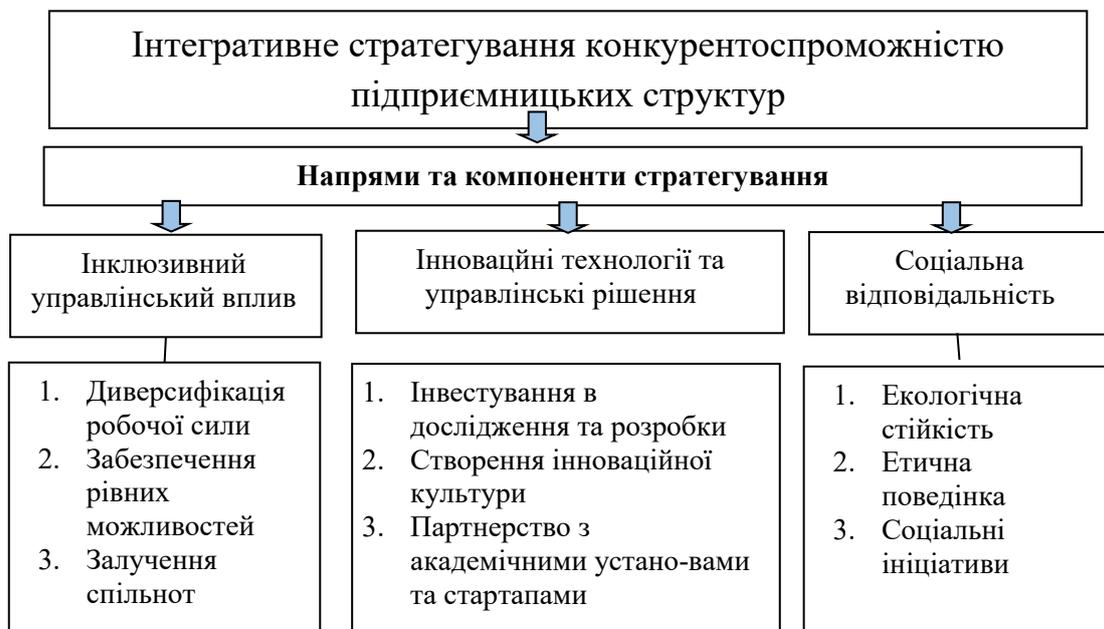


Рисунок 3.6 – Принципова схему інтегративної моделі стратегування конкурентоспроможністю підприємницьких структур: ключові напрями та компоненти (джерело: авторська розробка)

Ця схема допомагає візуалізувати, як ці ключові компоненти взаємодіють для створення стратегії, яка сприяє довгостроковій конкурентоспроможності підприємницьких структур через інклюзивний, інноваційний та соціально відповідальний підходи. Така інтегративна модель дозволяє підприємницьким структурам не лише досягати високих результатів у бізнесі, але й робити значний внесок у розвиток суспільства та збереження довкілля.

Розрахувати *інтегративну конкурентоспроможність* I_k пропонується, враховуючи названі показники інклюзивності управлінського впливу, інноваційності технологій та управлінських рішень, соціальної відповідальності, тобто *кількісно оцінити конкурентоспроможність підприємницьких структур*:

$$I_k = w_1 \times I + w_2 \times IH + w_3 \times CB, \quad (3.10)$$

де: I_k – інтегративна конкурентоспроможність підприємницької структури;

I – інклюзивність управлінського впливу, коефіцієнт;

IH – інноваційність технологій та управлінських рішень, коефіцієнт;

CB – соціальна відповідальність, коефіцієнт;

w_1, w_2, w_3 – вагові коефіцієнти, що відображають важливість кожного з показників для загальної конкурентоспроможності підприємницької структури.

Інклюзивність (I) охоплює диверсифікацію робочої сили (I_1), забезпечення рівних можливостей (I_2), залучення спільнот (I_3)

$$I = a_1 \times I_1 + a_2 \times I_2 + a_3 \times I_3, \quad (3.11)$$

де I_1 – диверсифікація робочої сили, коефіцієнт;

I_2 – забезпечення рівних можливостей, коефіцієнт;

I_3 – залучення спільно, коефіцієнт;

Інноваційність (ІН) охоплює показники інвестування в дослідження та розробки ($ІН_1$), створення інноваційної культури ($ІН_2$), партнерство з академічними установами та стартапами ($ІН_3$)

$$ІН = \beta_1 \times ІН_1 + \beta_2 \times ІН_2 + \beta_3 \times ІН_3, \quad (3.12)$$

де $ІН_1$ – інвестування в дослідження та розробки, коефіцієнт;

$ІН_2$ – створення інноваційної культури, коефіцієнт;

$ІН_3$ – партнерство з академічними установами та стартапами.

Соціальна відповідальність СВ складається з екологічної стійкості $СВ_1$, етичної поведінки $СВ_2$, соціальних ініціатив ($СВ_3$)

$$СВ = \gamma_1 \times СВ_1 + \gamma_2 \times СВ_2 + \gamma_3 \times СВ_3, \quad (3.13)$$

де $СВ_1$ – екологічна стійкість, коефіцієнт;

$СВ_2$ – етична поведінка, коефіцієнт;

$СВ_3$ – соціальні ініціативи, коефіцієнт.

Вагові коефіцієнти (w_1, w_2, w_3) відображають важливість кожного з трьох основних критеріїв для загальної конкурентоспроможності підприємства. Значення коефіцієнтів можуть бути визначені на основі експертної оцінки або стратегічних пріоритетів компанії.

Підставляючи компоненти $I, ІН, СВ$ у підсумкову формулу, отримаємо:

$$I_K = w_1 \times (a_1 \times I_1 + a_2 \times I_2 + a_3 \times I_3) + w_2 \times (\beta_1 \times ІН_1 + \beta_2 \times ІН_2 + \beta_3 \times ІН_3) + w_3 \times (\gamma_1 \times СВ_1 + \gamma_2 \times СВ_2 + \gamma_3 \times СВ_3) \quad (3.14)$$

Ця формула дозволяє оцінити конкурентоспроможність підприємницької структури з урахуванням інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності, де кожен компонент зважується відповідно до його важливості (*апробація методики наведено у додатку Б.3*)

Методика децю змінюється для релокованих підприємницьких структур, які релокували свій бізнес внаслідок форс мажору (війна). Також пропозиції щодо стратегування можуть зазнати значних змін.

По-перше, важливо оцінити вибір нової локації з урахуванням доступу до ринків, ресурсів, у т.ч. трудових. Переміщення може вплинути на можливості залучення кадрів, тому важливо буде розвивати програми, спрямовані на інклюзивність і рівні можливості для місцевих співробітників.

По-друге, в контексті інноваційної діяльності підприємницькі структури можуть змінити акценти, зосереджуючись на тих технологіях, які сприяють ефективності в умовах нового ринкового середовища або допомагають у відновленні бізнес-процесів після переїзду. Водночас, зменшується інноваційний потенціал власних ресурсів підприємницьких структур-релокантів.

По-третє, особливо важливим стає врахування соціальної відповідальності. Підприємства можуть здійснювати додаткові зусилля для впровадження програм, спрямованих на підтримку не лише місцевих спільнот, екологічну стійкість та соціальні ініціативи, що підтримують відновлення та стабілізацію нового бізнес-середовища, а й ВПО.

Це означає, що формула розрахунку інтегрованої конкурентоспроможності може змінитися для релокантів. Йдеться про додаткову складову, яка враховує специфічні виклики і умови, що виникають у зв'язку з релокацією через форс-мажорні обставини, наприклад, воєнний конфлікт. Такою складовою може бути «адаптивність до змін і ризиків». Адаптивність до змін і ризиків включає в себе здатність підприємницьких структур швидко реагувати на несподівані обставини, змінювати стратегії та процеси відповідно до нових умов. Ця складова охоплює такі аспекти, як:

- гнучкість стратегій: здатність підприємницьких структур після релокації адаптувати свої стратегії відповідно до нових ринків та географічних обмежень;
- ефективне управління ризиками: вміння і ефективність управління ризиками, пов'язаними з переїздом, включаючи фінансові, логістичні, геополітичні аспекти;
- адаптація кадрів: можливість підприємницьких структур ефективно мобілізувати, навчати і утримувати кваліфікований персонал у новій локації;
- модернізація інфраструктури: здатність до швидкої адаптації і модернізації інфраструктури та технологій, що підтримують бізнес-процеси після релокації.

Формула для розрахунку інтегративної конкурентоспроможності після релокації підприємств може включати додаткову складову «адаптивність до змін і ризиків». Ось як вона може виглядати:

$$I_k = \alpha \cdot I + \beta \cdot IH + \gamma \cdot CB + \delta \cdot AZP \quad (3.14)$$

де:

I_k – інтегративна конкурентоспроможність, коефіцієнт (або бали);

I – інклюзивність управлінського впливу, коефіцієнт;

IH – інноваційність технологій та управлінських рішень, коефіцієнт;

CB – соціальна відповідальність, коефіцієнт;

AZP – адаптивність до змін і ризиків, коефіцієнт.

$\alpha, \beta, \gamma, \delta$ – коефіцієнти, які відображають вагомість кожного з компонентів у загальному індексі конкурентоспроможності.

Прорахунок здійснений для випадку релокації для виробничої підприємницької структури (ФОП «Стефаненко Д.В», ВПО з м.Бахмут, виготовлення та ремонт вживаних меблі). Встановлено, що для виробничої підприємницької структури вага кожного компонента така:

$$\alpha=0.4, \beta=0.3, \gamma=0.2, \delta=0.1.$$

Оцінка після релокації:

$$I_p=0.7I, I_{Hp}=0.6IH, CV_p=0.8CV, AZP_p=0.65AZP.$$

Розрахунок інтегративної конкурентоспроможності:

$$IC=0.4 \cdot 0.7 + 0.3 \cdot 0.6 + 0.2 \cdot 0.8 + 0.1 \cdot 0.65 = 0.28 + 0.18 + 0.16 + 0.065 = 0.685$$

Таким чином, інтегративна конкурентоспроможність виробничої підприємницької структури після її релокації зменшилася, вклавши 0.685.

Для інших сфер діяльності (торгівля, послуги) коефіцієнти можуть бути іншими в залежності від специфіки бізнесу та стратегічних цілей.

Три головних правила для підприємницьких структур-релокантів щодо розрахунку інтегративної конкурентоспроможності:

1. Визначте ваги кожного компонента α , β , γ , δ . Наприклад, якщо підприємницька структура має ваги для компонентів: для інклюзивності 0,4, для інноваційності 0,3, для соціальної відповідальності 0,2 і для адаптивності до змін і ризиків 0,1, то у сумі вони мають становити 1,0.

2. Оцініть кожен компонент після релокації I_p , I_{Hp} , CV_p , AZP_p . Треба оцінити, як змінилися ці показники для кожного компонента.

3. Застосуйте формулу розрахунку інтегративної конкурентоспроможності (3.14): підставте отримані значення до формули.

Відтак, розроблені методичні рекомендації та аналітичний інструментарій зі стратегування конкурентоспроможністю релокованих підприємницьких структур мають широкий функціонал, оскільки дозволяють зробити кількісно-якісну оцінку рівню інтегративної конкурентоспроможності, використати їх для моніторингу, планування та прогнозування змін конкурентоспроможності, враховують інклюзивність, інноваційність, соціальну відповідальність та особливості релокації. Їх пропонується використовувати для попередніх оцінок та прогнозів, оскільки поглиблені розрахунки потребують розширення методик та складу показників.

3.3 Компетентнісний базис та кращі практики стратегування конкурентоспроможності підприємницьких структур за критеріями інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності в постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин

Об'єктивні передумови формування нових компетентностей підприємців та компетенцій підприємницьких структур. Для вирішення управлінських проблем, що виникають унаслідок постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин, пропонується застосовувати *різні методи та інструменти для кожної з дев'яти проблем, вказаних у табл.2.3.* Зокрема:

1. Проблема «адаптація до нових технологій» вирішується:

- аналізуванню потреб і можливостей шляхом проведення аналізу потреб підприємницької структури та можливостей нових технологій для підвищення ефективності;
- запровадженням пілотних проєктів, тобто впровадженням нових технологій на обмежених ділянках бізнесу для тестування і оцінки ефективності перед повномасштабним впровадженням;
- навчанням персоналу – організації навчальних програм для працівників щодо використання нових технологій.

2. Проблему «зміна організаційної структури» вирішують:

- організаційний дизайн: використання методик організаційного дизайну для створення гнучких і адаптивних структур;
- процесний підхід: перехід від функціональних до процесно-орієнтованих структур, які дозволяють швидко реагувати на зміни;
- аутсорсинг та аутстафінг: використання зовнішніх ресурсів для виконання непрофільних завдань.

3. Проблема «управління людськими ресурсами» вирішується за допомогою:

- безперервного навчання та розвитку через створення програм постійного навчання та перекваліфікації працівників;
- талант-менеджмент через впровадження стратегій з пошуку, залучення та утримання талантів;
- планування кар'єри та ротація шляхом запровадження системи планування кар'єри та ротації кадрів для розвитку навичок і збереження їх мотивації.

4. Проблему «інформаційна безпека та конфіденційність» вирішують:

- кібербезпека шляхом впровадження комплексних систем кібербезпеки, включаючи міжмережеві екрани, антивірусні програми та системи виявлення вторгнень;
- аудит безпеки через регулярне проведення аудиту інформаційних систем для виявлення вразливостей;
- навчання персоналу через підвищення обізнаності співробітників щодо питань інформаційної безпеки через тренінги та семінари.

5. Проблему «управління змінами та інноваціями» вирішують:

- управління проєктами через використання методології управління проєктами (PMI, PRINCE2, Agile) для впровадження змін;
- інноваційні лабораторії, тобто створення внутрішніх інноваційних лабораторій для тестування та впровадження нових ідей;
- культура інновацій, розвиток якої забезпечується через мотиваційні програми та підтримку ініціатив працівників.

6. Проблему-завдання «Соціальна відповідальність та стійкість» вирішують:

- стратегічне планування та соціальне стратегування, які інтегрують принципи стійкості у стратегічне планування бізнесу;
- звіти з корпоративної соціальної відповідальності (CSR) та про екологічні досягнення їх регулярна публікація звітів;
- екологічний аудит: періодичне проведення екологічних аудитів для оцінки впливу діяльності підприємницької структури на довкілля.

7. Проблема «глобалізація та управління міжнародними операціями» як проблема альтернативного впливу (прямої або опосередкованої дії на підприємницьку структуру) має більш витратні та складні заходи. Це:

- аналіз ринків, зокрема проведення детального аналізу нових ринків перед виходом на них;
- міжнародні партнерства, яке передбачає укладання стратегічних партнерств та альянсів з місцевими бізнес-партнерами;
- культурна адаптація, що передбачає підготовку персоналу до роботи в мультикультурному середовищі через тренінги з міжкультурної комунікації.

8. Проблема «управління даними та аналітика» є технологічно складною, швидкозмінною та такою, що знаходиться під впливом цифрових інновацій. Тому її вирішення теж технологічно складне:

- Big Data аналітика, яке вимагає впровадження систем Big Data для збору та аналізу великих обсягів даних;
- бізнес-аналітика (BI), яка потребує використання інструментів бізнес-аналітики для підтримки прийняття рішень;
- Data Governance, тобто створення політик і процедур управління даними для забезпечення їхньої точності, безпеки та відповідності нормативним вимогам.

9. Остання проблема – «зміни у споживчих уподобаннях та поведінці» є загальною, оскільки виникає перед всіма підприємницькими структурами. Її вирішенню сприяють:

- маркетингові дослідження шляхом проведення регулярних маркетингових досліджень для вивчення змін у споживчих уподобаннях;
- цифровий маркетинг, який передбачає використання цифрових маркетингових інструментів для взаємодії з клієнтами та зворотного зв'язку;
- персоналізація, що вимагає впровадження технологій персоналізації для адаптації продуктів і послуг до індивідуальних потреб споживачів.

Кожен із зазначених методів має потенціал вирішення вказаної конкретної управлінської проблеми, спричиненої постіндустріальною трансформацією соціально-економічних відносин, тому спроможний допомогти підприємницьким структурам ефективно адаптуватися до цього.

Але спілкування з підприємцями мікро- та малого бізнесу продемонструвало, що вони по-більшості не обізнані із зазначеними методами. Тому виникле завдання визначити *коло компетентностей та компетенцій, що потрібні управлінському персоналу для застосування цих методів.*

Компетентнісний базис стратегування конкурентоспроможності підприємницьких структур за критеріями інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності в постіндустріальній трансформації соціально-економічних відносин. Управлінському персоналу підприємницьких структур потрібен набір компетентностей та компетенцій для ефективного застосування методів вирішення управлінських проблем, що виникають унаслідок постіндустріальної трансформації (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Набір компетентностей та компетенцій для ефективного застосування методів вирішення управлінських проблем, що виникають внаслідок постіндустріальної трансформації (*джерело: авторська розробка з врахуванням доробку [6, 27, 30, 33-36, 41, 44, 57, 67, 70, 93, 96-103, 127, 147])*)

| Завдання трансформації | Компетенції | |
|----------------------------------|--------------------------|---|
| | Назва | Опис |
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Адаптація до нових технологій | Технологічна грамотність | Розуміння сучасних технологій та їх потенціалу для бізнесу. |
| | Стратегічне мислення | Здатність розробляти довгострокові плани впровадження технологій. |
| | Проектний менеджмент | Навички планування, виконання та контролю технологічних проектів. |
| | Навчання та розвиток | Здатність організовувати навчальні програми для |

Продовження таблиці 3.7

| 1 | 2 | 3 |
|---|------------------------|---|
| | | персоналу. |
| 2. Зміна організаційної структури | Організаційний дизайн | Знання принципів і методів організаційного дизайну. |
| | Гнучкість | Здатність адаптувати організаційну структуру до змін. |
| | Лідерство | Вміння вести команду через зміни, мотивувати і підтримувати. |
| | Комунікаційні навички | Ефективне спілкування з працівниками щодо змін у структурі. |
| 3. Управління людськими ресурсами | Талант-менеджмент | Навички залучення, розвитку та утримання талантів. |
| | Планування кар'єри | Здатність розробляти і впроваджувати плани кар'єрного розвитку. |
| | Навчання та розвиток | Вміння організовувати навчальні програми. |
| | Емоційний інтелект | Розуміння та управління емоціями власними та інших. |
| 4. Інформаційна безпека та конфіденційність | Кібербезпека | Знання принципів і методів захисту інформації. |
| | Ризик-менеджмент | Вміння ідентифікувати, оцінювати та управляти ризиками. |
| | Технічна грамотність | Розуміння технічних аспектів інформаційної безпеки. |
| | Навчання персоналу | Здатність організовувати тренінги з кібербезпеки. |
| 5. Управління змінами та інноваціями | Інноваційне мислення | Здатність генерувати нові ідеї та підходи. |
| | Управління проектами | Навички управління проектами (PMI, PRINCE2, Agile). |
| | Культура інновацій | Розуміння принципів створення і підтримки культури інновацій. |
| | Лідерство змін | Вміння керувати процесами змін і залучати команду до інновацій. |
| 6. Соціальна відповідальність та стійкість | Стратегічне планування | Вміння інтегрувати стійкість у бізнес-стратегії. |
| | Екологічна грамотність | Знання екологічних стандартів і практик. |
| | CSR-менеджмент | Навички розробки та впровадження програм корпоративної соціальної |

Продовження таблиці 3.7

| 1 | 2 | 3 |
|---|-----------------------------|---|
| | | відповідальності. |
| | Комунікаційні навички | Вміння ефективно комунікувати екологічні та соціальні досягнення. |
| 7. Глобалізація та управління міжнародними операціями | Міжнародний бізнес | Знання принципів і практик міжнародного бізнесу. |
| | Мультикультурний менеджмент | Розуміння культурних відмінностей і вміння ефективно управляти мультикультурними командами. |
| | Стратегічне мислення | Здатність розробляти стратегії виходу на нові ринки. |
| | Комунікаційні навички | Ефективне спілкування з міжнародними партнерами та клієнтами. |
| 8. Управління даними та аналітика | Аналітичне мислення | Здатність аналізувати великі обсяги даних і робити висновки. |
| | Big Data та BI | Знання інструментів та методів Big Data і бізнес-аналітики. |
| | Data Governance | Вміння впроваджувати політики і процедури управління даними. |
| | Технічна грамотність | Розуміння технічних аспектів роботи з даними. |
| 9. Зміни у споживчих уподобаннях та поведінці | Маркетингові дослідження | Знання методів і інструментів маркетингових досліджень. |
| | Цифровий маркетинг | Навички використання цифрових маркетингових інструментів. |
| | Персоналізація | Вміння впроваджувати технології персоналізації продуктів і послуг. |
| | Клієнтоорієнтованість | Здатність орієнтувати бізнес на потреби і бажання клієнтів. |

Як бачимо з табл. 3.7, деякі компетентності повторюються, тобто потрібні для вирішення кількох проблем. Тому доцільно сформулювати *коло базових однакових компетентностей, що потрібні для всіх 9-х методів вирішення управлінських проблем постіндустріальної трансформації*. Ці ті компетентності, які забезпечують фундаментальні знання, навички та установки, необхідні для адаптації до змін і ефективного управління. Це:

1. Стратегічне мислення, яке полягає у здатності розробляти довгострокові плани та бачити загальну картину, враховуючи майбутні тенденції та можливості. Сфера застосування – визначення стратегічних цілей та напрямків розвитку підприємства в умовах трансформації.

2. Лідерство та мотивація, тобто здатність надихати, вести за собою та мотивувати команду до досягнення спільних цілей. Сфера застосування – керівництво змінами, підтримка інновацій та розвиток культури компанії.

3. Гнучкість та адаптивність, що полягає у здатності швидко реагувати на зміни та адаптуватися до нових умов. Сфера застосування – управління змінами, адаптація підприємницької структури та процесів.

4. Комунікаційні навички, тобто здатність ефективно передавати інформацію, слухати та взаємодіяти з різними стейкхолдерами. Сфера застосування – побудова комунікації з командою, партнерами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами.

5. Управління проєктами, тобто знання методів та інструментів управління проєктами для планування, виконання, моніторингу та завершення проєктів. Сфера застосування – впровадження нових технологій, управління змінами та реалізація стратегічних ініціатив.

6. Аналітичне мислення або здатність аналізувати інформацію, виявляти закономірності та приймати обґрунтовані рішення. Сфера застосування – аналіз ринків, споживчих вподобань, даних для прийняття управлінських рішень.

7. Інноваційне мислення, тобто здатність генерувати нові ідеї та підходи, спрямовані на покращення процесів, продуктів і послуг. Сфера застосування – стимулювання інновацій, розробка нових продуктів та послуг, адаптація до ринкових змін.

8. Емоційний інтелект як здатність розуміти та керувати власними емоціями, а також розуміти емоції інших людей. Сфера застосування – управління командою, створення позитивної робочої атмосфери, ефективно вирішення конфліктів.

9. Технічна грамотність як базові знання сучасних технологій та розуміння їхнього впливу на бізнес-процеси. Сфера застосування – впровадження технологічних інновацій, використання цифрових інструментів та систем.

10. Управління ризиками як здатність ідентифікувати, оцінювати та управляти ризиками, що можуть впливати на досягнення цілей. Сфера застосування – визначення і мінімізація ризиків, пов'язаних з впровадженням нових технологій, кібербезпекою та міжнародними операціями.

11. Етичне мислення та соціальна відповідальність як розуміння важливості етичної поведінки та соціальної відповідальності у бізнесі. Сфера застосування – впровадження принципів стійкості, розробка та реалізація програм CSR, дотримання етичних стандартів.

Вони дещо відрізняються від рамки підприємницьких компетентностей [147], оскільки потрібно сформулювати *мінімальний поріг знань для формування компетентнісного базису підприємницької структури*.

Ці компетентності є базовими з кількох причин. Аргументуємо:

Стратегічне мислення необхідне для бачення довгострокових цілей і розробки планів для досягнення цих цілей. Воно допомагає підприємницьким структурам адаптуватися до змін і визначати напрями розвитку. Без нього виникає ризик втратити конкурентоспроможність, ефективного реагування на зміни в зовнішньому середовищі.

Лідерство є ключовим для управління змінами та мотивації команди. Хороший лідер надихає співробітників, підтримує їхній розвиток і сприяє досягненню загальних цілей. Без цього команди можуть бути дезорієнтовані та демотивовані, що знижує їх продуктивність та інноваційний потенціал.

Гнучкість і адаптивність дозволяють швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі, технологічні новації та зміни у внутрішніх процесах. У сучасному динамічному середовищі підприємницькі структури, які не здатні адаптуватися, швидко втрачають конкурентоспроможність.

Ефективна комунікація є основою для успішного управління командами, вирішення конфліктів та взаємодії з партнерами і клієнтами. Без належних комунікаційних навичок інформація може бути неправильно зрозумілою або втраченою, що призводить до неефективності та помилок.

Управління проектами допомагає планувати, реалізовувати та контролювати проекти, забезпечуючи їх завершення вчасно та в межах бюджету. Це критична компетентність для успішного впровадження нових технологій та інноваційних ініціатив.

Аналітичне мислення дозволяє оцінювати ситуації, аналізувати дані та приймати обґрунтовані рішення на основі фактів. Це критична компетентність, бо без аналітичного підходу рішення можуть бути необґрунтованими, а стратегій і тактик неправильно відібрані. Інноваційне мислення сприяє генерації нових ідей і підходів для покращення процесів, продуктів і послуг. Неінноваційні підприємницькі структури програють у конкурентній боротьбі. Це критично для трансформаційної інноваційно-цифрової економіки.

Емоційний інтелект допомагає розуміти та управляти своїми емоціями і емоціями інших, що є ключовим для ефективного лідерства та командної роботи. Він сприяє кращій взаємодії, запобіганню конфліктів і створенню позитивного робочого середовища.

Технічна грамотність забезпечує базове розуміння сучасних технологій і їх застосування в бізнесі. Без цього не можна розуміти, як ефективно впроваджувати і використовувати технології для досягнення бізнес-цілей. Управління ризиками дозволяє ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати потенційні загрози для бізнесу. Без цього підприємницька структура може зазнати значних втрат або бути неготовою до змін.

Етичне мислення і соціальна відповідальність є основою для підтримки довіри серед стейкхолдерів і забезпечення стійкого розвитку. Втрата репутації має юридичні і соціальні наслідки.

Ці компетентності є базовими для стратегування

конкуренентоспроможністю, оскільки вони забезпечують необхідні основи для управління та розвитку підприємницької структури в умовах постійних змін і нових викликів, характерних для постіндустріальної трансформації. Їх сукупність виступає системою, що сприяє ефективному прийняттю рішень, лідерству, інноваціям та адаптації, що є ключовими факторами успішного ведення бізнесу у сучасному світі.

Ці базові компетентності забезпечують системну основу стратегування, поєднуючи ознаки інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності в умовах постіндустріальної трансформації, дозволяючи підприємницьким структурам бути гнучкими, адаптивними та готовими до постійних змін.

На підставі аналізу десяти навчальних курсів та значної кількості підручників для спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» з тематики стратегування стратегічного управління підприємницьких структур виокремлено *основні напрямки змін у потребах у цій галузі, які відбулися в останні роки* (рис. 3.7).

Загалом, навчальні курси з стратегічного управління підприємницькими структурами активно відстежують сучасні тенденції та виклики, з якими зіштовхуються підприємства у сучасному світі.

Кращі практики стратегування конкурентоспроможності підприємницьких структур за критеріями інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності в постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин. Відомі *кращі світові приклади стратегій*, які включають інклюзивність, інноваційність та соціальну відповідальність, можна знайти у діяльності таких підприємницьких структур, як Google, Patagonia та Unilever. Доведемо це такими аргументами.

Google відомий своєю інноваційною культурою та інклюзивними ініціативами. Компанія активно впроваджує новітні технології, такі як штучний інтелект та машинне навчання, для створення нових продуктів і покращення існуючих. Водночас, Google підтримує політику різноманітності



Рисунок 3.7 – Основні напрямки змін у потребах у цій галузі, які відбулися в останні роки та враховані у навчальних виданнях з підприємництва за 2020-2023 рр. (джерело: систематизовано на підставі [74; 113;143; 162])

та інклюзії, спрямовану на залучення працівників з різних культурних та соціальних груп. Крім того, компанія активно інвестує у стійкі технології та екологічні ініціативи, такі як розвиток відновлюваної енергії.

Patagonia є відомим прикладом підприємницької структури, яка поєднує соціальну відповідальність з інноваційністю. Компанія виробляє екологічно чистий одяг та спорядження для активного відпочинку, активно

впроваджуючи інноваційні матеріали та технології, які мінімізують негативний вплив на довкілля. Patagonia також активно підтримує ініціативи зі збереження природи та захисту прав працівників, демонструючи високий рівень соціальної відповідальності.

Unilever, один з найбільших виробників споживчих товарів у світі, розробив стратегію «Стійкого життя», яка поєднує економічну вигоду з соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю. Компанія активно працює над зменшенням свого вуглецевого сліду, покращенням умов праці по всьому ланцюжку постачання та розробкою інноваційних продуктів, які сприяють покращенню здоров'я та добробуту споживачів.

Ці приклади показують, що інклюзивність, інноваційність та соціальна відповідальність є ключовими компонентами успішних стратегій, які дозволяють підприємствам досягати конкурентоспроможності та стійкого розвитку у довгостроковій перспективі.

Кращі практики стратегування і стратегій українських підприємницьких структур, що активно впроваджують стратегії, що включають інклюзивність, інноваційність та соціальну відповідальність.

«Нова Пошта» (novaposhta.ua) є лідером у сфері логістики та доставки в Україні. Компанія відома своєю інноваційністю, впроваджуючи нові технології для покращення сервісу, наприклад, автоматизовані сортувальні центри та електронні сервіси для відстеження посилок. Крім того, «Нова Пошта» активно підтримує соціальні ініціативи (освітні програми для дітей, підтримка місцевих громад, екологічні проекти, спрямовані на зменшення вуглецевого сліду).

«Rozetka» (rozetka.com.ua) – один з найбільших українських інтернет-магазинів та мережі майданчиків, демонструє інноваційний підхід до онлайн-торгівлі. Компанія активно розвиває інклюзивні ініціативи, такі як створення зручних умов для покупок для людей з обмеженими можливостями. «Rozetka» також підтримує різні соціальні проекти, включаючи благодійність

та підтримку освітніх програм, а також впроваджує екологічні практики, наприклад, програми з утилізації електронних відходів.

«Укрпошта» є прикладом державної компанії, що активно впроваджує інновації та соціально відповідальні практики. В останні роки компанія модернізує свою інфраструктуру та впроваджує новітні технології для покращення якості послуг. Вона також бере участь у соціальних програмах, спрямованих на підтримку вразливих груп населення, таких як пенсіонери та люди з обмеженими можливостями.

«Миронівський Хлібопродукт» (МХП) – один з найбільших аграрних холдингів України, активно працює над впровадженням інноваційних технологій у виробництво та аграрний бізнес. Компанія також дотримується принципів соціальної відповідальності, інвестуючи в розвиток місцевих громад, екологічні ініціативи та освітні програми. Вона активно підтримує інклюзивність, створюючи рівні можливості для працівників різних соціальних груп.

Ці приклади доводять затребуваність ознак інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності для стратегування конкурентоспроможністю підприємницьких структур, оскільки це дозволяє поєднати інтереси бізнесу, суспільства та держави. Це доводить, що українські компанії не лише прагнуть бути конкурентоспроможними, але й розуміють важливість інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності у досягненні довгострокового успіху.

Складніше було продемонструвати такий прогрес інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності на прикладі підприємницьких структур Лівії, де економічний розвиток та діяльність компаній зазнали значного впливу через політичну нестабільність та конфлікти останніх років. Проте, такі приклади є. Навіть в таких умовах деякі компанії намагаються впроваджувати стратегії, що включають інклюзивність, інноваційність та соціальну відповідальність:

Libyana Mobile Phone (libyana.ly) ([GSMA](#)) ([LibyaHerald](#)) ([Libya Observer](#)) ([Libya Observer](#)) є одним з провідних мобільних операторів у Лівії. Компанія активно впроваджує новітні технології для покращення якості послуг та розширення покриття мобільного зв'язку. В умовах конфлікту Libyana забезпечувала стабільний зв'язок, що було критично важливим для населення. Компанія також бере участь у соціальних програмах, підтримуючи освіту та розвиток молоді, а також надає допомогу під час гуманітарних криз.

Arabian Gulf Oil Company (AGOCO, agoco.ly), дочірня компанія National Oil Corporation (NOC) Лівії, є прикладом підприємства, яке працює над впровадженням екологічних та соціально відповідальних практик в нафтогазовій галузі. AGOCO працює над зменшенням екологічного впливу своєї діяльності, впроваджуючи сучасні технології очищення та утилізації відходів. Компанія також підтримує місцеві громади через створення робочих місць та інвестиції в інфраструктуру.

Bank of Commerce and Development (BCD) є одним з провідних банків у Лівії, який активно підтримує підприємництво та економічний розвиток країни. Банк впроваджує інклюзивні фінансові продукти, спрямовані на підтримку малого та середнього бізнесу, зокрема жіночого підприємництва. BCD також бере участь у соціальних ініціативах, підтримуючи освіту та розвиток місцевих громад.

Libya Startup Expo є прикладом ініціативи, яка підтримує інноваційність та підприємництво серед молоді Лівії. Підприємницька структура надає платформу для стартапів, щоб презентувати свої ідеї, отримати інвестиції та консультації. В рамках Expo також проводяться тренінги та майстер-класи, спрямовані на розвиток навичок молодих підприємців.

Ці приклади показують, що, незважаючи на складні умови, в Лівії є компанії та ініціативи, які прагнуть впроваджувати інклюзивні, інноваційні

та соціально відповідальні стратегії для підтримки сталого розвитку та конкурентоспроможності.

Відтак, розроблений компетентнісний базис та досвід кращих практик стратегування конкурентоспроможності підприємницьких структур за критеріями інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності надають підприємницьким структурам нові знання та інструментарій, тим самим забезпечують бізнесу підвищену адаптивність та стійкість в умовах постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин, сприяючи створенню додаткової цінності через залучення різноманітних талантів, впровадження нових технологій та відповідальне ставлення до суспільства і довкілля. Це не тільки дозволяє підприємницьким структурам зберігати конкурентні переваги на ринку, але й сприяє сталому розвитку суспільства, формуючи більш інклюзивне, інноваційне та соціально відповідальне економічне середовище.

Висновки до розділу 3

У розділі розроблено авторське бачення стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур в умовах постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин на інклюзивно-інноваційній основі. Визначено наступне:

1 *Структурно-змістовна характеристика інструментарію стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур* виконана як кількісно-якісний опис структури та призначення набору методів та підходів для аналізування, планування, реалізації та оцінювання їх стратегій, спрямованих на підвищення конкурентних переваг. Стратегія та механізм стратегування конкурентоспроможності підприємницьких структур повинні включати ознаки інклюзивності,

інноваційності та соціальної відповідальності. Інклюзивність забезпечує залучення різноманітних точок зору та талантів, що сприяє більш повному розумінню ринку та потреб клієнтів. Це дозволяє підприємницьким структурам бути більш адаптивними до змінних умов, а також сприяє створенню інноваційних продуктів та послуг. Інноваційність є критично важливою для підтримки конкурентоспроможності, оскільки технології та ринки постійно змінюються, сприяє розвитку нових бізнес-моделей, що дозволяє виходити на нові ринки та створювати додаткову цінність. Соціальна відповідальність є невід'ємною частиною стратегії, оскільки споживачі та суспільство все більше очікують від підприємницьких структур внеску у вирішення соціальних і екологічних проблем, яка сприяє довгостроковій стабільності та успіху на ринку.

2. Розроблено *порядок проведення структурно-змістовної характеристики інструментарію стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур*, який містить шість основних етапів та один відтермінований завершальний: визначення мети та завдань, збір та аналіз інформації, кількісно-якісний аналіз інструментарію, систематизацію методів та підходів, розробку рекомендацій та впровадження змін з подальшим моніторингом їх ефективності та відтермінованим коригуванням цільової та ресурсної частини циклу. Розроблено послідовність проведення *експрес версії такої структурно-змістовної характеристики інструментарію стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур та її аналітичний інструментарій*.

3. Розроблено модель організаційно-економічного механізму формування інклюзивної соціальної відповідальності підприємницьких структур як суб'єктів інноваційного процесу та учасників трансформації соціально-економічних відносин, яка містить дві основні компоненти: а) структурно-функціональне поєднання заходів; б) гармонізація інтересів стейкхолдерів та суб'єктів інноваційного процесу структурно-функціонального поєднання заходів. Головне призначення моделі –

гармонізування інтересів стейкхолдерів та суб'єктів інноваційного процесу з цілями сталого розвитку, викликами та ознаками інноваційної економіки, потребами національної безпеки. Вона заснована на структурно-функціональному поєднанні управлінсько-організаційних, юридичних, економічних, технологічних та адаптаційних заходів, об'єднаних у єдину підсистему управління сталим соціально-економічним розвитком. Підприємництво виступає рушієм і стейкхолдером цих змін, а також середовищем, де вони відбуватимуться. Запропоновано п'ять основних етапів реалізації даної моделі та п'ять принципів – сталого розвитку, інклюзивності, інноваційності, соціальної відповідальності, системного підходу, прозорості та підзвітності. Обґрунтовано як саме модель враховує ознаки інклюзивності управлінського впливу, інноваційності управлінських рішень та технологій та соціальної відповідальності через відповідний організаційно-економічний механізм формування управлінського впливу та як модель пов'язана зі стратегуванням конкурентоспроможністю підприємницьких структур.

4. Обґрунтовано, що обмеженням для організаційно-економічного механізму формування інклюзивної соціальної відповідальності підприємницьких структур як суб'єктів інноваційного процесу та учасників трансформації соціально-економічних відносин є *система спонукальних та обмежувачих заходів щодо гармонізації викликів та ознак інноваційної економіки із системою принципів соціальної відповідальності*. Остання повинна бути спрямована на створення збалансованого підходу, який сприяє інноваціям та соціально відповідальному відношенню до них та їх наслідків. Її функціонал включає: стимулювання інновацій, нормативні обмеження інновацій, соціально-орієнтовані інновації, транспарентність інформації, діалог та взаємодія зі стейкхолдерами, етичні кодекси та стандарти.

5. Розроблено *методичні рекомендації та аналітичний інструментарій для стратегування конкурентоспроможністю релокованих підприємницьких структур*. З усього інструментарію обрано та аргументовано вибір шістьох інструментів: PESTLE-аналіз, SWOT-аналіз,

Матриця BCG, аналіз конкурентів, аналіз ланцюга створення вартості, сценарний аналіз, які по-різному враховують інклюзивність управлінського впливу, інноваційність управлінських рішень та технології та соціальну відповідальність. Запропоновано критерії та показники оцінювання цих ознак-характеристик, а також порядок їх кількісного розрахунку.

6. Якісним аналітичним інструментом, який доповнює та інтегрує уявлення щодо стратегування конкурентоспроможністю для релокованих підприємницьких структур запропоновано *стратегічну карту інтегративної конкурентоспроможності релокованої підприємницької структури*, формат якої розроблено та апробовано. Ця стратегічна карта враховує особливості релокації підприємницьких структур – необхідність відновлення ринкових позицій, організаційних процесів та відновлення співпраці з ключовими стейкхолдерами після важких умов форс-мажору.

7. Розроблено загальну змістовну модель та принципову схему стратегування конкурентоспроможності підприємницької структури зі структурованим простором стратегування, що відображує взаємодію елементів, які діють в окремих просторах спільного середовища. Модель доповнено ознаками інклюзивності управлінського впливу, інноваційності технологій та управлінських рішень, соціальної відповідальності бізнесу. Відповідно моделі стратегування інтегративної конкурентоспроможності підприємницької структури діє ієрархічно та одночасно на всьому просторі інтегративної конкурентоспроможності, дозволяючи здійснювати заходи відповідно цілей та завдань підприємницької діяльності та окремих функціональних стратегій.

8. Розроблено *методику розрахунку інтегративної конкурентоспроможності підприємницьких структур* із застосуванням показників інклюзивності управлінського впливу, інноваційності технологій та управлінських рішень, соціальної відповідальності. Методику адаптовано до специфіки релокованих підприємницьких структур доданням нової складової «адаптивність до змін і ризиків», яка включає в себе здатність

підприємницьких структур швидко реагувати на несподівані обставини, змінювати стратегії та процеси відповідно до нових умов.

9. Обґрунтовано *об'єктивні передумови формування нових компетентностей підприємців та компетенцій підприємницьких структур*. Для вирішення дев'яти основних виявлених управлінських проблем, що виникають унаслідок постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин, *запропоновано типологізації методів та інструментів*. Кожен із зазначених методів має потенціал вирішення вказаної конкретної управлінської проблеми, спричиненої постіндустріальною трансформацією соціально-економічних відносин, тому спроможний допомогти підприємницьким структурам ефективно адаптуватися до цього.

10. Розроблено компетентнісний базис стратегування конкурентоспроможності підприємницьких структур за критеріями інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності в постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин. Сформовано набір компетентностей та компетенцій для ефективного застосування методів вирішення управлінських проблем, що виникають внаслідок постіндустріальної трансформації, з якого аргументовано відібрано базові компетентності: стратегічне мислення, лідерство та мотивація, гнучкість та адаптивність, комунікаційні навички, управління проєктами, аналітичне мислення, інноваційне мислення, емоційний інтелект, технічна грамотність, управління ризиками, етичне мислення та соціальна відповідальність. Ці базові компетентності забезпечують системну основу стратегування, дозволяючи підприємницьким структурам бути гнучкими, адаптивними та готовими до постійних змін.

11. Наведено кращі практики стратегування конкурентоспроможності підприємницьких структур та їх стратегій за критеріями інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності в постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин. Встановлене, що такі

практики є в світових масштабах, а також і в Україні, і в Лівії. Досвід цих кращих практик надає підприємницьким структурам нові знання та інструментарій стратегування в умовах постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин. Тобто стратегія та стратегування, які враховують інклюзивність, інноваційність та соціальну відповідальність, дозволяють підприємницьким структурам не тільки адаптуватися до швидкозмінного середовища, але й активно формувати його, забезпечуючи стійкий розвиток та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Апробація розробленого автором методичного й аналітичного інструментарію зі стратегування конкурентоспроможності підприємницьких структур з ознаками інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності в постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин довела його реалістичність та практичну цінність, а *завершене дослідження підтвердило висунуту робочу гіпотезу дисертації*.

Основні результати та положення розділу 3, висвітлено автором у таких працях, наведених у Додатку А: [1, 2, 4, 6, 8].

ВИСНОВКИ

В дисертації наведено теоретичне узагальнення і нове вирішення наукового завдання, яке полягає в удосконаленні теоретико-методичних підходів до формування стратегічних засад управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур в умовах постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин за рахунок розробки відповідного інструментарію та рекомендацій з інтегрування інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності.

Всі задачі розв'язано, сформульовано такі висновки і рекомендації:

1. Дослідження ретроспективні зміни теоретичних засад конкурентоспроможності підприємницьких структур як об'єкт стратегічного управління виявило деякі розбіжності у трактуванні множини термінів та існування доволі вдалих типологізацій їх семантики, але необхідності вводити додаткові авторські визначення не встановлено. Водночас визначено сім нових ключових напрямків розвитку підприємницьких структур, спричинених стратегічними змінами (інноваційний прогрес та розвиток технологій, зміна цінностей суспільства, парадигм економіки та менеджменту) та відповідних змін в підприємстві, його структурах. Це спричинило рольові зміни функціоналу конкурентоспроможності підприємницьких структур, яка є результатом та наслідком стратегування свого розвитку: традиційно функціональні ролі були розділені та спеціалізовані, але у конкурентному середовищі вони втрачають свою ефективність, фокусуючися на стратегічній гнучкості та адаптивності. Це призводить до того, що управлінський персонал повинен теж бути універсальним, гнучким та здатним приймати зміни.

2. Надано структурно-змістовну характеристику стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур в контексті інклюзивності, інноваційності, соціальної відповідальності, які

створюють теоретичний базис інтеграційного соціально відповідального інклюзивно-інноваційного підходу до стратегічного управління підприємницькими структурами, що сприяє сталому розвитку суспільства, стійкій конкурентоспроможності, позитивному впливу на довкілля. *Інклюзивність* обґрунтовано як принцип і стратегічний підхід до управління, який ставить за мету врахування інтересів, потреб та можливостей різних соціальних груп у всіх аспектах діяльності підприємницької структури. *Інноваційність* – як здатність підприємницької структури генерувати та впроваджувати нові ідеї, технології, продукти та процеси, які забезпечують йому конкурентні переваги на ринку. *Соціальну відповідальність* – як зобов'язання підприємницької структури вести бізнес у спосіб, який забезпечує етичне ставлення до всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів), включаючи персонал, споживачів, співтовариства і довкілля.

3. *Типологізовано та проранжовано виклики, тренди та наслідки постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин, обґрунтувати їх вплив на підприємницькі структури.* Це довело, що підприємницькі структури вимушені активніше адаптуватися до нових умов, використовуючи інновації, інклюзивність стратегічного управлінського впливу, збалансований підхід до соціальної відповідальності. Наведені кращі практики стратегування конкурентоспроможності підприємницьких структур та їх стратегій за критеріями інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності демонструють нові знання та інструментарій стратегування в умовах постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин.

4. *Обґрунтовно, що релокація підприємницьких структур є і чинником впливу, і викликом їх конкурентоспроможності.* Зазначено, що долучення до процесів релокації українських бізнес-структур, які бажають релокували свій бізнес як власним коштом, так і за зовнішні ресурси, суттєво впливає на стан економіки країни, бізнес-клімат та спричиняє зміни регіональних ринків ресурсів та бізнес-пропозицій. Значна кількість ФОП (у першу чергу мікро та малий бізнес) обирає внутрішню релокацію, оскільки ВПО розглядають її як

тимчасову. Виокремлено тенденції фрагментарних змін конкурентних стратегій та доведено існування суттєвих змін у потребах стратегічного управління підприємницьких структур. Останні типологізовано за дев'ятьма напрямками.

5. *Розроблено та обґрунтовано моделі й інструментарій стратегування конкурентоспроможністю підприємницьких структур, які враховують інклюзивність управлінського впливу, інноваційність технологій та управлінських рішень, соціальну відповідальність бізнесу. Запропоновано змістовну модель, а також принципову схему стратегування конкурентоспроможності підприємницької структури зі структурованим простором стратегування, що відображує взаємодію елементів окремих просторів спільного середовища. Розроблено методичний підхід, методику та показники для кількісного визначення інтегративної конкурентоспроможності підприємницьких структур.*

6. *Розроблено науково-методичні рекомендації та аналітичний інструментарій стратегування конкурентоспроможністю релокованих підприємницьких структур. Він включає: набір інструментів стратегування, які оцінюють інклюзивність управлінського впливу, інноваційність управлінських рішень та технології та соціальну відповідальність; критерії та показники оцінювання цих ознак-характеристик, порядок їх кількісного розрахунку; формат стратегічної карти інтегративної конкурентоспроможності релокованої підприємницької структури, формат якої враховує особливості релокації підприємницьких структур – необхідність відновлення ринкових позицій, організаційних процесів та відновлення співпраці з ключовими стейкхолдерами після важких умов форс-мажору. Методику розрахунку інтегративної конкурентоспроможності підприємницьких структур адаптовано до релокованих підприємницьких структур доданням нової складової «адаптивність до змін і ризиків».*

7. *Розроблено та аргументовано компетентнісний базис стратегування конкурентоспроможності підприємницьких структур за*

критеріями інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності в постіндустріальній трансформації соціально-економічних відносин. Виконана типологізація управлінських проблем, спричинених постіндустріальною трансформацією соціально-економічних відносин, методів й інструментів їх вирішення. Використання інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності критеріями відбору компетентностей та каталогу управлінських проблем, спричинених трансформацією, дозволило сформувати базовий набір компетентностей та компетенцій для ефективного застосування методів для їх вирішення забезпечує системну основу стратегування, який дозволяючи підприємницьким структурам бути гнучкими, адаптивними та готовими до постійних змін.

Апробація розробленого автором прикладного методично-аналітичного інструментарію стратегування довела його реальний характер, а проведені дослідження в цілому підтвердило робочу гіпотезу дисертації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шацька З. Я. Сутність дефініції поняття «підприємницька структура» та підходи до її трактування. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки*. 2018. № 6. С. 111-123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2018_6_13
2. Ніценко В. С. Механізми забезпечення сталого розвитку підприємницьких структур агропродовольчої сфери на основі інтеграції. URL: https://knau.kharkov.ua/uploads/visn_econom/2014/6/23.pdf
3. Русин-Гриник Р. Р. Визначення та обґрунтування показників, які характеризують конкурентоспроможність підприємницьких структур. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/55.pdf.
4. Колот В. М., Щербина О. В. Підприємництво: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ : КНЕУ, 2003. 160 с.
5. Скібіцький О. М., Матвеев В. В., Скібіцька Л. І. Організація бізнесу: менеджмент підприємницької діяльності. Київ : Кондор, 2011. 911 с.
6. Фролова Л. В., Котов Б. В. Тенденції розвитку підприємницьких структур в Україні. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2022. № 4(22). С. 52-61. URL: <https://economics.net.ua/ejoru/2022/No4/52.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.04.2022.6. DOI: 10.5281/zenodo.7675792
7. Лебедев К. Н. Системний підхід і методологія менеджменту: монографія. Київ : Знання, 2008. 237 с.
8. Faldyna V., Marcel Kurt Mainka The Essence and Types of Development of Business Structures. *Path of Science Altezoro, s.r.o. & Dialog*, 2020. Vol. 6(12), pages 2001-2006, December. Handle: RePEc:pos:journl:65-3 DOI: 10.22178/pos.65-2
9. Кривенко Л., Кривенко С. Організація діяльності підприємницьких структур у контексті сталого розвитку. *Вісник THEU*. 2014. № 4. С. 51-62.

10. Варналій З. С. *Мале підприємництво: основи теорії і практики: 4-те вид., стер.* Київ : Знання, КОО, 2008. 302 с.
11. Гончаров С. М., Кушнір Н. Б. *Тлумачний словник економіста / за ред. проф. С. М. Гончарова.* Київ: Центр учбової літератури, 2009. 264 с.
12. Тюха І. В. *Соціально-економічний розвиток підприємства: сутність та видові прояви.* *Ефективна економіка*, 2012. №6.
13. Волобуєв, Г. С. *Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств.* *Економічний вісник Донбасу*, 2016, №3(45), С. 213-217.
14. Гриньов А. В. *Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління: моногр.* Харків: Інжек, 2003. 308 с.
15. Шаповалова А. О. *Розвиток інноваційної діяльності малих та середніх підприємств: дис....доктора філософії: 051.* Харків, 2022. 278 с.
16. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Морока Д. М. *Особливості та пріоритети інноваційного розвитку підприємницьких структур в сучасних мінливих умовах.* *Економічний простір*. 2021. № 175. С. 52-58.
17. Бужимська К. О., Желіховська М. В. *Сучасні тенденції та моделі розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки.* *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 28. С. 15-19.
18. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. *Управління персоналом та інтелектуальними ресурсами як інструмент стратегічного розвитку суб'єктів підприємництва.* *Організаційно-економічні аспекти розвитку підприємницьких структур в Україні та світі* : колективна монографія: за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро : Біла К.О., 2022. С. 11-68.
19. Ходирева О. О. *Формування механізму управління розвитком промислового підприємства на основі системного підходу.* *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер.: Економічні науки*, 2022. Вип. 1(105). С. 34-39.
20. Токмакова І. В., Шатохін Д. А., Мельник С. В. *Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки.* *Вісник економіки*

транспорту і промисловості. 2018. №64. С. 283-291. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i64.149563>

21. Панчук А., Малькова К. Теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. №34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-76>

22. Дзямулич М. І., Фадєєва І. Г., Шматковська Т. О. Промисловий інтернет речей та його застосування у бізнес-процесах. *Економічний форум*. 2021. № 3. С. 54–59.

23. Белко І. Організаційний розвиток: теоретико-методичні аспекти та перспективи впровадження в підприємствах. *Економічний дискурс*. 2017. Вип. 1. С. 23-32.

24. Волощук Л. О. Інноваційний розвиток та економічна безпека промислових підприємств: проблеми комплексного управління : Монографія. Одеса: ФОП Бондаренко М.О., 2015. 396 с.

25. Дорошук Г. А. Організаційний розвиток: теорія, методологія, практика: монографія. Одеса: Освіта України, 2019. 364 с.

26. K. Shaposhnykov, S. Filyppova, D. Krylov, K. Ozarko, M. Yudin, and O. Biliaze, “Innovative development of enterprises in the context of digital transformations of the institutional environment of the national economy,” *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, Vol. 45, no. 3, Pp. 233–241, Sep. 2023, doi: 10.15544/MTS.2023.23.

27. Філіппов В. Ю. Управління розвитком підприємництва за імперативами сталого розвитку в інформаційно-інноваційній економіці: системно-інтегрований підхід. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2020, 489 с.

28. Філіппов В. Ю. Інтерпретація семантики розвитку підприємництва: співвідношення його категорії та дотичних понять, вплив інноваційно-інформаційної економіки сталого розвитку. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2019. № 3 (9). С. 154-160. URL: <https://economics.opu.ua/ejopu/2019/No3/154.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.3839256

29. Kovtunenکو K. V., Annaiev B. S. Formation of innovation potential of industrial enterprise in the economy of knowledge : монографія. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2018. 215 p.

30. Свінарьова Г. Б. Концепція трансформації системи управління підприємством в умовах інноваційних змін у діджитал-середовищі. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 4, Т. 3 (284). С. 137-141.

31. Вишневський О. С. Загальна теорія стратегування: від парадигми до практики використання. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. 156 с.

32. Жегус О. Стратегування як драйвер змін в умовах сучасних викликів. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф. (21 жовт. 2022 р.) / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана ; [орг. ком.: Лук'яненко Д. Г. (голова) та ін.]. – Електрон. текст. дані. Київ : КНЕУ, 2022. С. 210-214. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/39110>

33. Меркулов М. М., Бочевар І. І. Розвиток підприємницьких структур на основі впровадження сучасних організаційно-технологічних систем. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2023. № 5 (69). С. 53-62. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No5/53.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.05.2023.5. DOI: 10.5281/zenodo.10092374.

34. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник та ін.; за ред. А.А. Мазаракі. Харків: Фоліо, 2014. 846 с.

35. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: Зб. Матеріалів VI Міжнародної науково-практичної конференції. Київ : КНЕУ, 2022. 370 с.

36. Чепелюк М. І. Інструментарій стратегічного управління в контексті сучасних концепцій та трендів світового економічного розвитку: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 396 с.

37. Чепелюк М. І. Концептуальні засади формування системи стратегій підприємства. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 117-121.
38. Шацька З. Я. Трансформація системи управління підприємством в період глобальних змін. *Ефективна економіка*. 2017. №12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6029>
39. Шацька З. Я. Науково-методологічні основи формування підприємницьких структур в глобалізованому просторі. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. Вип. 43/2021. С. 57–65. Doi: 10.32999/ksu2307-8030|2021-43-9.
40. Філіпішина Л. М., Білопольський М. Г. Модель взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем на етапі побудова стійкого розвитку бізнесу та суспільства. *Вісник економічної науки України*. 2017. №1 (32). С. 3-7.
41. Менеджмент у ХХ сторіччі: методологія і практика : Монографія / ред. І.А. Маркіна, Ю.М. Сафонов. Полтава: «Сімон», 2015. 346 с.
42. Наливайко А. Еволюція теорії стратегії підприємства. *Економіка України*. 2002. № 1. С. 24-30.
43. Supply chain partnership, supply chain collaboration and supply chain integration as the antecedents of supply chain performance. URL: https://www.researchgate.net/publication/331360668_Supply_chain_partnership_supply_chain_collaboration_and_supply_chain_integration_as_the_antecedents_of_supply_chain_performance.
44. Котельников Д. І., Задорожна С. М. Управління конкурентоспроможністю. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Видавничий Дім «Слово», 2009. 168с.
45. Панасенко Д. А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2012. № 727. С. 270-276.

46. Царенко О. В. Генезис концепції і методів управління конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава*. 2007. № 8. С. 53-56.

47. Дудко П. М., Вареник Д. С. Фактори впливу на конкурентоспроможність малого підприємництва. Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Студентські підприємницькі ініціативи»: матеріали V Всеукраїнської наукової Інтернет-конференції (3 грудня 2020 р., м. Київ). Київ: КНУТД, 2020. С. 31-35.

48. Ершова Н. М. Принятие решений на основе метода анализа иерархий. *Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури*. 2015. № 9 (210). С. 39-46.

49. Попова І. В. Обґрунтування вибору потенційного постачальника як фактору підвищення стійкості підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Сер.: Логістика*. 2010. № 690. С. 421-426.

50. Євстрат Д. І., Кушнерук Ю. І. Застосування методу аналізу ієрархій для оцінки маркетингової активності торговельних підприємств. *Проблеми економіки*. 2012. № 2. С. 66-71.

51. Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Метод аналізу ієрархій як інструмент управління розвитком організаційної культури підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 6(23). С. 415-425. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.23-62>.

52. Артюхов А. PESTEL-аналіз системи «держава – незалежні агенції оцінки якості»: політичний та соціально-економічний аспекти. *Економічні горизонти*, 2020. №4(15). С. 42-50. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(15\).2020.235011](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(15).2020.235011)

53. Michael E. Porter. «The Five Competitive Forces that Shape Strategy», *Harvard Business Review*, January, 2008, p.86. (англ.)

54. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: Навчальний посібник/За ред. Л.В.Балабанової. 2-ге вид., випр. і доп. Київ : Знання, 2005. 301 с.

55. De Backer K., Miroudot S. Mapping Global Value Chains. *The OECD Conference Centre Working Papers*. December 2012. No. 9. 45 p.

56. Кравцова І. В. Еволюція концепції глобальних ланцюгів створення вартості та її роль у сучасних економічних дослідженнях. *Україна і світ: перспективи та стратегії розвитку: електронний збірник наукових праць*. № 1. Випуск 4. Київ : ННІМВ НАУ, 2017. с. 121-130.

57. Побережний Р. О. Інструменти стратегічного управління розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання. Дослідження та оптимізація економічних процесів «Оптимум-2015» : матер. 11-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 19 грудня 2015 р. Харків : НТУ «ХП», 2015. С. 202-206.

58. Бурунсуз К. С. Особливості використання матриці VCG при проведенні стратегічного аналізу підприємства. Інновації в суднобудуванні та океанотехніці : матеріали XIV Міжнародної науково-технічної конференції. Миколаїв : НУК, 2023. С. 487-489.

59. Varusman M.Y., Haan Y.D. The use of Boston Consulting Group matrix for production mapping of Pt. Asuransi Umum Bumiputeramuda 1967 of Bandar Lampung. *Sci.Int.(Lahore)*, 2017. №29(3), pp. 627-632.

60. Литвиненко М., Кучина С. Матриці як інструмент прийняття стратегічних управлінських рішень. *E-Conomics*, 2020. №(1(3)). URL: <http://e-conomics.hpi.kh.ua/index.php/journal/article/view/51>

61. Бакай, В. (2022). Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. *Modeling the development of the economic systems*, 2022. №2, 145-153. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-19>

62. П'ять сил Портера: модель, яка розкаже, від чого залежить стан конкуренції в галузі. URL : <https://bakertilly.ua/news/id48375>.

63. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 1996.

64. Гордієнко І. В. Моделювання системи ключових показників ефективності діяльності організації. *Економіка та підприємництво*, 2011. No 25. С. 205-215.

65. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 19 листопада 2021 р. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 92 с.

66. Vinsel L. Design Thinking Is Kind Of Like Syphilis-It's Contagious And Rots Your Brains. Medium. 2017. Dec. URL: https://medium.com/@sts_news/design-thinking-is-kind-of-like-syphilis-its-contagious-and-rots-your-brains-842ed078af29

67. Ситник Н. І. Дизайн-мислення: концептуальні засади, переваги й обмеження. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*, 2021. №44, с. 43-48.

68. Галушка З. І. Agile-менеджмент як інноваційний підхід до управління проектами. *Інфраструктура ринку*. Випуск 47/2020. С. 76-79. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure47-14>.

69. Principles behind the Agile Manifesto. URL: <http://agilemanifesto.org/principles.html>

70. Демиденко М. А. Управління проектами інформатизації за методологією SCRUM : навч. посіб. Дніпро : Нац. гірн. ун-т., 2016. 80 с.

71. Куліш Т. В. Цифрові інструменти аналізу конкурентів підприємств. Digital Business transformation: challenges and opportunities for partnership: Materials of International scientific-practical conference (Melitopol, September 9-10, 2021) / editorial board D.Legeza, Y. Sokil [et al.] / TSATU. Melitopol : LLC COLOR PRINT, 2021. С. 35-37

72. M. Oklander. Marketing in the era of the digital economy. Digital Transformations: Challenges and Benefits for the Economy and Society. Monograph / Edited by Ilona Kalashnyk. Katowice, 2023. P. 204–211.

73. Маркетингові дослідження : навч. посіб. / Безугла Л.С., Ільченко Т.В., Юрченко Н.І. та ін.. Дніпро: Видавець Біла К.О., 2019. 300 с.

74. Ковальчук С. В. Маркетингові стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д.е.н.: спеціальність 08.00.04. Хмельницький: ХНУ, 2013. 39 с.
75. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 336 с.
76. Князєва Т. В., Казанська Т. В. Маркетингова стратегія: виклики та можливості в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*, 2022, №46. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-21>
77. Борисенко О. С., Шевченко А. В., Фісун Ю. В., Крапко О. М. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Київ: НАУ, 2022. 204 с.
78. Пілецька С. Т., Ткаченко Є. В. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Економічні студії*. 2020. No 1. С. 146-150.
79. Стахурська С. Формування інвестиційної стратегії в контексті змін в організації. *Економіка та суспільство*, 2022. №41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-35>
80. Галько Л. Інвестиційна діяльність підприємства: стратегія і тактика управління. *Економіка та суспільство*, 2021. №31. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-63>
81. Кудіна О. М. Формування ресурсної стратегії підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) /О.М. Кудіна. Харків, 2007. 23 с.
82. Sugiarto I. Human Resource Development Strategies to Achieve Digital Transformation in Businesses. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 2023. №1(3), 156-162. <https://doi.org/10.61100/adman.v1i3.66>
83. Fischer Th., Gebauer H., Fleisch E. Service Business Development: Strategies for Value Creation in Manufacturing Firms. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2012. 316 p.

84. Коленда Н. В. Виробнича стратегія підприємства: класифікація та види. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*, 2017. Вип. 23 (1). С. 103-107.

85. Омеляненко Т. В. Виробнича стратегія підприємства: монографія. Київ: КНЕУ, 2013. 277 с.

86. Минич Ю., Суржик Ю. (2021). Впровадження екологічного менеджменту на підприємствах. *Молодий вчений*, 2021. №9(97), 57-60. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-9-97-13>

87. Нагара М. Б. Сутність та фактори екологічної стійкості підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*, 2022. №1 (59). С. 90-97.

88. Лучна Л. В. Реструктуризація як ефективний метод розвитку підприємства. Науково-практичні конференції кафедри ПТЛ (Економіка підприємства: теорія та практика: Всеукр. студент. наук.-практ. Інтернет-конф. та Підприємництво та торгівля: сучасний стан і перспективи розвитку: Міжнар. наук.-практ. конф.). No. XII (20-21 квіт.). 2023.

89. Бабій О. М., Тимченко К. С. Принципи та методи реструктуризації підприємств виноробної промисловості. *Економічний простір*, 2021. №173. С. 18-25.

90. Прохорова В. В., Проценко В. М., Чобіток В. І. Формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування : монографія / Укр. інж.-пед. акад. Херсон : Грінь Д.С. [вид.], 2016. 287 с. 9.

91. Терещенко І. О., Білецька Д. І. Конкурентні стратегії управління підприємством. *Агросвіт*. 2019. №20. С. 82–87. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.20.82>

92. Мережко В., Іванченко Г. Основні етапи формування стратегії релокації підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2023. №50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-83>

93. Корчинський І. О., Щадило М. І. Стратегія реалізації безпекових механізмів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 5. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-04-02>

94. Кундєєва Г., Мартинюк Л. Релокація як спосіб відновлення та підтримки бізнесу у період агресії. Конкурентоспроможність національної економіки: матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції. 2022. С. 106-108.

95. Омельчак Г. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 114-117. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-19>

96. Петренко М. П. Постіндустріальна трансформація соціально-економічної динаміки міста і генезис урбаністичної теорії. *Економіка та держава*. 2014, № 12, С. 69-72.

97. Петренко М. Постіндустріальна трансформація економічних відносин: фактори, напрями, тенденції розвитку. *Бізнес-навігатор*. 2014. №3. С. 65-71.

98. Technology vision 2019. The post-digital era is upon us. Accenture plc. URL: https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-94/Accenture-TechVision-2019-Tech-Trends-Report.pdf

99. Степаненко С. В., Яковенко Л. І. Трансформація відносин власності в умовах формування постіндустріальної економіки. Полтава : Скайтек, 2009. 187 с.

100. Шумей А. О. Постіндустріальна трансформація як передумова модифікації методів дослідження споживчої поведінки індивіда. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020, Вип. 31. С. 159-164.

101. Ороховська Л. А. Трансформація соціально-економічних відносин у мережевому суспільстві. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 5(1). С. 28-33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_5%281%29__6

102. Ярошенко Ф. О. та ін. Трансформаційні процеси і регуляторна політика в економіці України. Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2004.
103. Була П., Мельниченко О. Сутність трансформації соціально-економічних відносин у національній економіці: теоретико-методологічний аспект. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*, 2023. №1(47), С. 2-14. <https://doi.org/10.55643/ser.1.47.2023.481>
104. Мочерний С. В. та ін. Економічна енциклопедія. Київ : Видавничий центр «Академія». 2020. 864 с.
105. Чернюк Л. Г. Трансформаційні процеси в економіці України та її регіонах: проблеми та перспективи. *Збірник наукових праць ВНАУ*. Том 1, 2011. №48, С. 252-256.
106. Геєць В. М. Нестабільність та економічне зростання. Київ: Інститут економічного прогнозування, 2001. 344 с.
107. Чепінога В. Г. Економічна теорія: підручник. Київ : Юрінком Інтер, 2011. 653 с.
108. Сіденко В. та ін. Структурні трансформації у світовій економіці: виклики для України: аналітична доповідь. Київ: Заповіт, 2017. 182 с.
109. Балдинюк А. Г. Менеджмент вражень як стратегічний напрямок розвитку організації та її бренду. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки*. 2014. Вип. 6. Ч. 2. С. 88-90.
110. Економіка вражень і природокористування: принципи інклюзивності та сталості : монографія; за наук. ред. Хумарової Н.І.; НАН України, ДУ «Ін-т ринку і екон.-екол. дослідж. НАН України». Одеса : ДУ «ІРЕЕД НАНУ», 2021. 506 с.
111. Цифрові трансформації бізнесу: економіка та консалтинг : матеріали регіон. наук.практ. конф. молодих учених (Харків, 24 листоп. 2021 р.) / за заг. ред. Л. С. Шевченко ; М-во освіти і науки України, Нац. юрид. унт ім. Ярослава Мудрого, каф. екон. теорії. Харків : Право, 2021. 124 с.
112. Шадура-Никипорець Н., Мініна О., Дерій Ж. Структурні трансформації економіки: вплив війни та пошук нової економічної парадигми

для України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 2023. №4(36). С. 49-60.

113. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>

114. Коломицева О.В. Економічна оцінка структурних зрушень у соціально-економічних системах. *Бізнес Інформ*. 2011. №6. С.153-155.

115. Романова Т. В. Інтегральні показники оцінювання структурних зрушень в економіці. *Економіка і регіон*. 2016. №6. С. 20-27.

116. Дзьобань О. П., Жданенко С. Б. Від «інформаційного суспільства» до «інформаційної безпеки» : до проблеми концептуалізації сутності понять. *Інформація і право*. 2019. № 2 (29). С. 60-73.

117. Matthew Thibault Contractors lost \$1.8 trillion globally in 2020 due to bad data, new report says. 2021. URL: <https://www.constructiondive.com/news/contractors-lost-18-trillionglobally-in-2020-due-to-bad-data-new-report/606939/>

118. Плащук Л. Посібник з релокації підприємств. *Покроковий план дій підприємств з релокації*, 2022. №31. URL: <https://golocal-ukraine.com/wp-content/uploads/2022/10/relokacziya-pidpri%D1%94mstv.pdf>.

119. Cathy Goodwin "A Conceptual Theory of Relocation", in E - European Advances in Consumer Research Volume 1, eds. W. Fred Van Raaij and Gary J. Bamossy, Provo, UT : Association for Consumer Research, 1993. Pages: 366-370. URL: <https://www.acrwebsite.org/volumes/11473/volumes/e01/E-01>.

120. Дахно І. І. Ділова кар'єра. URL: <https://pidru4niki.com/14990528/menedzhment/relokatsiya>.

121. Tsubouchi K., Okada T., Mori S. Pathway of adaptation to community relocation: Prospects and limitations of community-centred planning. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. Volume 66, December 2021. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2021.102582>. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212420921005434>.

122. Yong-Sik Hwang, Kidong Kim. The Effects of Inter-Partner Trust on Third-Country Relocation of International Joint Ventures in China. *Sustainability*. 2018, 10, 2384; doi:10.3390/su10072384
123. Di Mauro, C.; Fratocchi, L.; Orzes, G.; Sartor, M. Offshoring and backshoring: A multiple case study analysis. *J. Purch. Supply Manag.* 2018, №24, 108-134.
124. Колесник І. Релокація бізнесу в умовах війни: варіанти та покрокова інструкція. *Громадський простір*. URL: <https://www.prostir.ua/?news=relokatsiya-biznesu-v-umovah-vijny-varianty-ta-pokrokovaya-instruktsiya>.
125. Malin Johansson and Jan Olhager. Manufacturing relocation through offshoring and backshoring: the case of Sweden. *Journal of Manufacturing Technology Management*. Vol. 29. No. 4, 2018. pp. 637-657. Emerald Publishing Limited 1741-038X DOI 10.1108/JMTM-01-2017-0006. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMTM-01-2017-0006/full/html>
126. Зеліско Н. Переміщення підприємств як інструмент економічної безпеки в умовах воєнного стану. *Вісник Львівського національного екологічного університету. Серія «Економіка АПК»*, 2023. №30, С. 38–43. URL: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.038>
127. Кривов'язюк І. Перспективи розвитку підприємництва в умовах сучасних викликів: глобальний та національний виміри. *Економічний форум*, 2023. №3, 109-118. DOI: 10.36910/6775-2308-8559-2023-3-14.
128. Bosma N., Kelley D. *Global Entrepreneurship Monitor. Global Report 2018-2019*. Gráfica Andes, Chile: The Korea Entrepreneurship Foundation. 2019.
129. *Global Entrepreneurship Monitor. Global Entrepreneurship Monitor 2022/2023 Global Report: Adapting to a “New Normal”*. London: GEM, 2023.
130. Беріжна Т. За рік війни в більш безпечні регіони релоковано 800 підприємств. Відділ зв'язків з громадськістю та засобами масової інформації. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=a700c206-722a-4752-b5bb-78a1063ae9db&title=ZaRikViiniVBilsh>

131. Основні показники економіки Лівії. *Біржевий портал*. №1. URL: <https://take-profit.org/statistics/countries/libya/>
132. Тренди Інтернет запитів. Тема «стратегія» URL: <https://trends.google.com/trends/explore?q=%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F&hl=uk>
133. Тренди Інтернет запитів. Тема «strategizing» URL: <https://trends.google.com/trends/explore?date=today%205-y&q=strategizing&hl=uk>
134. Тренди Інтернет запитів. Тема: конкурентоспроможність, конкурентність (competitiveness) URL: <https://trends.google.com/trends/explore?date=today%205-y&q=competitiveness&hl=uk>
135. Тренди Інтернет запитів. Тема «релокація (relocation)» URL: <https://trends.google.com/trends/explore?date=today%205-y&q=relocation&hl=uk>
136. Стан та потреби бізнесу під час війни: результати дослідження у червні 2023 року. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-doslidzenna-v-cervni-2023-roku>
137. Завербний А. С., Чукаєва І. Д. Особливості стратегії, як інструменту гармонійного розвитку та конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7653>
138. Skrynkovskyu R. M., Sopilnyk L. I., Tsyuh S. I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis. *Business Inform.*2020. № 4. P. 191-199.
139. Криворотенко О. О., Філіппова С. В. Моделі механізмів стратегування в інноваційній стратегії промислового підприємства та використання потенціалу інноваційного бізнес-партнерства. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2021. № 1(15). С. 128-132. URL: <https://economics.net.ua/ejoru/2021/No1/128.pdf>

140. Криворотенко О. О. Стратегування розвитку промислового підприємства: розробка інноваційної стратегії на основі потенціалу інноваційного бізнес-партнерства. *Економіка: реалії часу*. 2021. № 2 (54). С. 82-88. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2021/No2/82.pdf>.

141. Філіппов В. Ю. Концептуальні підходи та модель системно-інтегрованого управління розвитком підприємництва сталого розвитку. *Економіка: реалії часу*. 2020. № 1 (47). С. 72–83. DOI: 10.15276/ETR.01.2020.9 URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2020/No1/72.pdf>

142. Yermak S. O., Bielkin D. O. Developing of innovative strategies in the context of business inclusive development. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2022. №4(22). С. 5-13. DOI: 10.15276/EJ.04.2022.1 <https://economics.net.ua/ejopu/2022/No4/5.pdf>

143. Burkynskyi B. V., Goryachuk V. F., Laiko O. I., Lisyuk V. M., Shlafman N. L., Bondarenko O. V. Analyzing and Strategizing the Development of Entrepreneurial Activity Based on the Principles of Increasing Productivity (Illustrated by the Example of Developed Countries and Ukraine). *Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe*. 2021. Volume 24, Number 3. P. 109–125. <https://doi.org/10.18778/1508-2008.24.24>

144. Станіславик О. В., Коваленко О. М. Принципи побудови системи управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Управління та адміністрування»*. 2023. № 6(20). С. 138-146. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6\(20\)-138-146](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6(20)-138-146)

145. Vernous G., Valcin F. Revisiting the concept of Virtual Organisation: new organizational forms or new organizational process? Atlantic International University: School of science and Engineering, 2006. URL: <http://www.aiu.edu/applications/DocumentLibrary-Manager/upload/VERNOUS%20Guyverson.doc>.

146. Розвиток підприємництва в умовах зростання турбулентності соціально-економічних процесів: монографія / за ред. О. Є. Бавико. Одеса: Бондаренко М. О., 2022. 288 с.

147. Bacigalupo M., Kamylyis P., Punie Y., Van den Brande G. EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework. Люксембург: Publication Office of the European Union; 2016. EUR 27939 EN; doi:10.2791/593884 EntreComp: Рамка підприємницької компетентності URL: https://ipq.org.ua/upload/files/files/03_Novyny/2016.07.8-9_EntrComp/EntreCompFramework%20UKR.pdf

ДОДАТКИ

Додаток А
СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Монографії

1. Бавико О., Джахан Фавзі Салем Ісмаєл. Розділ 3.2. Організаційна оптимізація антикризового управління в умовах зростання ризикогенності економічної діяльності. *Розвиток підприємництва в умовах зростання турбулентності соціально-економічних процесів*: монографія / за ред. О. Є. Бавико. Одеса: Бондаренко М.О., 2022. С. 66-74. (287 с.). (0,44 д.а., особистий внесок здобувача: визначено підходи до організації системи антикризового управління та фактори втрати його ефективності в кризових умовах господарювання – 0,11 д.а.).

2. Філіппова С.В., Сааджан В.А., Джахан Фавзі Салем Ісмаєл. Сучасні тенденції формування та реалізації – економічний розвиток України: види стратегій та проблеми інвестування в сучасних вимогах. *Менеджмент як фактор сталого розвитку в координатах парадигми економічних систем* : монографія / ред. С.В. Філіппова, О.І. Продіус. Одеса: ФОП Бондаренко М.О., 2021. С. 6-38. (340 с.). (1,6 д.а., особистий внесок здобувача: визначено види стратегій – 0,3 д.а.).

Статті у фахових виданнях України

3. Джахан Фавзі Салем Ісмаєл. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур в контексті інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності. *Економічний*

журнал Одеського політехнічного університету. 2023. № 4(26). С. 116-126. URL: <https://economics.net.ua/ejorpu/2023/No4/116.pdf>. (Дата звернення 15.01.2024). DOI: 10.15276/EJ.04.2023.13. (1,04 д.а.)

4. Джахан Фавзі Салем Ісмаєл. Інструментарій стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур. *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2023. № 6 (70). С. 89-99. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No6/89.pdf>. (Дата звернення 15.01.2024). DOI: 10.15276/ETR.06.2023.11. (*Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCO Publishing, Google Scholar*). (1,04 д.а.)

5. Філіппова С.В., Джахан Фавзі Салем Ісмаєл. Тенденції постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин та чинники конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2024. № 1 (71). С. 114-124. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No1/114.pdf>. (Дата звернення 15.04.2024). (*Index Copernicus, Google Scholar*). (1,04 д.а., особистий внесок: систематизовано тенденції постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин – 0,5 д.а.)

Опубліковані праці апробаційного характеру

6. Fawzi Salem Ismaeil Jahan. Competitiveness in strategic management of entrepreneurial structures: role changes of functionality and influencing factors. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту* : Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції. Україна, м. Одеса, Одеська політехніка, 26 травня 2023), С. 97-98. URL: <https://economics.net.ua/files/science/men/2023/s4.pdf>. (Дата звернення 15.01.2024). (0,2 д.а.)

7. Бавико О., Джахан Фавзі Салем Ісмаєл. Підприємницьке середовище в умовах війни: стан, прогнози та очікування. *Підприємство і торгівля: тенденції розвитку* : Матеріали VI Міжнародної науково-

практичної конференції. Україна, м. Одеса, Одеська політехніка, 19 травня 2023 р. С. 10-14. URL: https://economics.net.ua/files/science/pidpr_i_torg/2023/tezy.pdf. (Дата звернення 20.04.2023). *(0,36 д.а., особистий внесок здобувача: проаналізовано підходи до визначення структури підприємницького середовища, проведено оцінку основних показників макроекономічної динаміки України у 2022 р. – 0,15 д.а.)*

8. Філіппова С.В., Джахан Фавзі Салем Ісмаєл, Кринські Анджей. Релокація бізнесу за форс мажорних обставин: привабливість Польщі. *Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку* : Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції. Україна, м. Одеса, Одеська політехніка, 20 вересня 2022 р. С.104-105 https://economics.net.ua/files/science/suchasnyu_men/2022/s7.pdf. (Дата звернення 10.01.2024). *(0,2 д.а., особистий внесок: опис альтернативних сценаріїв релкації підприємницьких структур – 0,05 д.а.)*

9. Продіус О.І., Бродовська А.В. Джахан Фавзі Салем Ісмаєл. Управлінські засади формування конкурентних переваг підприємства. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту* : Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції. Україна, м. Одеса, Одеська політехніка, 28 травня 2021 р. С. 118-119. Матеріали конференції розміщено за посиланням: <https://economics.net.ua/files/science/men/2021/s2.pdf>. (Дата звернення 10.01.2024). *(0,15 д.а., особистий внесок: опис залежності конкурентної переваги підприємства від конкурентної переваги продукції – 0,05 д.а.)*

Додаток Б Результати досліджень та апробація методик

Б.1 Методика та результати панельного опитування експертів

Вихідні дані:

- експертна група з 8 експертів (кількість експертів $m = 8$).
- кількість ранжируваних факторів (попереднє ранжування $n = 17$).

В табл. Б.1.1 представлено результати ранжирування експертною групою 17-ти факторів за ступенем їх впливу на основі даних анкетування.

Послідовність експертного опитування за методом апіорного ранжирування мала наступні етапи:

1. Формування матриці оцінок ранжируваних факторів кожним експертом.
2. Розрахунок суми оцінок по строках та по стовбцях S_i та S_j .
3. Визначення середньої суми по стовбцях $S_{cp} = 89,9412$.
4. Визначення коефіцієнту значимості кожного фактору, установленого у цілому по групі експертів за формулою:

$$K_j = \frac{m \times n - S_j}{0,5 \times m \times n \times (n - 1)} \quad (\text{Б.1.1})$$

Тоді за формулою (Б.2.1):

$$K_j = \frac{10 \times 17 - S_j}{0,5 \times 10 \times 17 \times (17 - 1)} = \frac{10 \times 17 - S_j}{0,5 \times 10 \times 17 \times (17 - 1)} = \frac{360 - S_j}{1360}$$

5. Визначення нормативного коефіцієнту значимості S_3 , який визначається як величина зворотна кількості ранжируваних факторів $S_3 = 1/17 = 0,0588$. Найбільш значимими будуть вважатися фактори, для яких значення коефіцієнту значимості дорівнює або перевищує значення нормативного коефіцієнту.

З табл.Б.1.2 видно, що далі в ранжируванні будуть використовуватися 5 факторів (n_0 – кількість значимих факторів), а 12 факторів по результатах ранжирування мають нижчі значення в порівнянні з нормативним коефіцієнтом значимості.

6. Визначення коефіцієнту значимості, розрахований для найбільш значимих факторів за формулою (Б.2.2):

$$K_{j0} = \frac{m \times n - S_{j0}}{n \times m \times n_0 - \sum S_{j0}} \quad (\text{Б.1.2})$$

Тоді за формулою (Б.1.2):

$$K_{j_0} = \frac{170 - S_{j_0}}{8994,12}.$$

7. Розрахунок відносної вагомості значимих факторів Gj_0 , що визначається як відношення коефіцієнта значимості, розрахованого для найбільш значимих факторів, до мінімального із цих коефіцієнтів.
8. Розрахунок коефіцієнта конкордації (згоди) W за формулою:

$$W = \frac{12 \times \sum (S_j - S_{cp})^2}{m^2 \times (n^3 - n)} \quad (\text{Б.1.3})$$

Тоді за формулою (Б.1.3): $W = 0,8814$ (88,1%).

При коефіцієнті, що дорівнює 0, узгодженості думок немає, при коефіцієнті рівному 1 – найвищий рівень узгодженості.

Таким чином, можна зробити висновок, що думка експертів на достатньо високому рівні погоджена (на 88,1%).

9. Оцінка значимості результатів за допомогою критерію Пірсона з метою порівняння розрахованого показника з табличним за наступною формулою:

$$\chi_p^2 = W \times m \times (n - 1) \quad (\text{Б.1.4})$$

Тоді за формулою (Б.1.4): $\chi_p^2 = 185,9$

Табличне значення χ_t^2 (число ступенів свободи $n - l = 16$) порівнюється з розрахованим χ_p^2 . Встановлене, що розраховане значення критерію Пірсона перевищує табличне.

10. Результати апріорного ранжирування чинників зведено у **табл. Б.1.2.**

Висновок: гіпотеза про наявність згоди між фахівцями приймається. Результатам анкетування експертної групи та ранжирування факторів можна довіряти.

**Б.1.2 Априорне ранжування управлінських проблем, спричинених
постіндустріальною трансформацією соціально-економічних відносин
(авторське дослідження 2021 року)**

| № експерта | Номер управлінської проблеми, спричиненої постіндустріальною трансформацією соціально-економічних відносин | | | | | | | | | | | | | | | | S i | T i | |
|--------------------------|--|--------|-------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|--------|--------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | | | 17 |
| 1 | 3 | 14 | 15 | 9 | 1 | 10 | 11 | 12 | 13 | 2 | 16 | 17 | 4 | 5 | 8 | 6 | 7 | 159,0 | 6,0 |
| 2 | 5 | 12 | 15 | 9 | 2 | 11 | 10 | 14 | 13 | 1 | 16 | 17 | 3 | 4 | 7 | 8 | 6 | 153 | 6,5 |
| 3 | 9 | 14 | 15 | 8 | 1 | 10 | 11 | 12 | 13 | 2 | 17 | 16 | 3 | 4 | 7 | 5 | 6 | 153 | 7,5 |
| 4 | 9 | 13 | 14 | 8 | 2 | 11 | 10 | 12 | 17 | 3 | 15 | 16 | 1 | 4 | 7 | 5 | 6 | 153 | 6,0 |
| 5 | 5 | 15 | 14 | 10 | 3 | 9 | 11 | 13 | 12 | 1 | 16 | 17 | 2 | 4 | 6 | 7 | 8 | 153 | 4,0 |
| 6 | 9 | 13 | 14 | 8 | 2 | 11 | 10 | 12 | 16 | 3 | 15 | 17 | 1 | 4 | 6 | 5 | 7 | 153 | 3,0 |
| 7 | 5 | 12 | 15 | 8 | 2 | 11 | 10 | 14 | 13 | 1 | 16 | 17 | 3 | 4 | 6 | 9 | 7 | 153 | 8,0 |
| 8 | 3 | 12 | 15 | 9 | 1 | 10 | 13 | 14 | 11 | 2 | 16 | 17 | 4 | 5 | 8 | 6 | 7 | 0 | 8,5 |
| <i>Sj</i> | 62 | 17 | 55 | 59 | 93 | 95 | 105 | 13 | 73 | 12 | 112 | 20 | 34 | 38 | 80 | 30 | 73 | 1071 | 49,5 |
| <i>Sj-Scp</i> | 60,00 | 5,00 | 67,00 | 63,00 | 29,00 | 27,00 | 17,00 | 09,00 | 49,00 | 10,00 | 10,00 | 02,00 | 88,00 | 84,00 | 42,00 | 92,00 | 49,00 | | |
| <i>(Sj-Scp)*(Sj-Scp)</i> | 3600 | 25 | 4489 | 3969 | 841 | 729 | 289 | 11881 | 2401 | 12100 | 100 | 10404 | 7744 | 7056 | 1764 | 8464 | 2401 | 271749 | |
| <i>m*n-Sj</i> | 178 | 123 | 185 | 181 | 147 | 145 | 135 | 227 | 167 | 228 | 128 | 220 | 206 | 202 | 160 | 210 | 167 | | |
| <i>Kj</i> | 0,051 | 0,035 | 0,053 | 0,052 | 0,042 | 0,041 | 0,038 | 0,065 | 0,048 | 0,065 | 0,036 | 0,063 | 0,059 | 0,058 | 0,046 | 0,060 | 0,063 | | |
| <i>Kj0</i> | 0,0587 | 0,0406 | | 0,0485 | 0,0478 | 0,0445 | | | | 0,0752 | 0,0422 | | | 0,0666 | 0,0528 | 0,0602 | 0,0602 | | |
| <i>Gj0</i> | 0,74 | 0,51 | | | 0,61 | 0,60 | 0,56 | | | 0,95 | 0,53 | | | 0,84 | 0,67 | 0,88 | 0,70 | | |

продовження додатку Б.1

Кількість чинників (від 1 до 17)

17

Чисельність експертів (від 1 до 20)

8

| Номер експерта | Рангові оцінки факторів | | | | | | | | | | | | | | | | | Сума |
|----------------|-------------------------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|----------|---------|--------|------------|---------|--------|--------|---------|----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | |
| 1 | 3 | 14 | 15 | 9 | 1 | 10 | 11 | 12 | 13 | 2 | 16 | 17 | 4 | 5 | 8 | 6 | 7 | 153 |
| 2 | 5 | 12 | 15 | 9 | 2 | 11 | 10 | 14 | 13 | 1 | 16 | 17 | 3 | 4 | 7 | 8 | 6 | 153 |
| 3 | 9 | 14 | 15 | 8 | 1 | 10 | 11 | 12 | 13 | 2 | 17 | 16 | 3 | 4 | 7 | 5 | 6 | 153 |
| 4 | 9 | 13 | 14 | 8 | 2 | 11 | 10 | 12 | 17 | 3 | 15 | 16 | 1 | 4 | 7 | 5 | 6 | 153 |
| 5 | 5 | 15 | 14 | 10 | 3 | 9 | 11 | 13 | 12 | 1 | 16 | 17 | 2 | 4 | 6 | 7 | 8 | 153 |
| 6 | 9 | 13 | 14 | 8 | 2 | 11 | 10 | 12 | 16 | 3 | 15 | 17 | 1 | 4 | 6 | 5 | 7 | 153 |
| 7 | 5 | 12 | 15 | 8 | 2 | 11 | 10 | 14 | 13 | 1 | 16 | 17 | 3 | 4 | 6 | 9 | 7 | 153 |
| 8 | 3 | 12 | 15 | 9 | 1 | 10 | 13 | 14 | 11 | 2 | 16 | 17 | 4 | 5 | 8 | 6 | 7 | 153 |
| Si | 48 | 105 | 117 | 69 | 14 | 83 | 86 | 103 | 108 | 15 | 127 | 134 | 21 | 34 | 55 | 51 | 54 | 102 |
| Si - S | -54 | 3 | 15 | -33 | -88 | -19 | -16 | 1 | 6 | -87 | 25 | 32 | -81 | -68 | -47 | -51 | -48 | |
| (Si - S) | 2916 | 9 | 225 | 1089 | 7744 | 361 | 256 | 1 | 36 | 7569 | 625 | 1024 | 6561 | 4624 | 2209 | 2601 | 2304 | |
| mn - S | 48 | -9 | -21 | 27 | 82 | 13 | 10 | -7 | -12 | 81 | -31 | -38 | 75 | 62 | 41 | 45 | 42 | |
| k | 0,1429 | 0,027 | 0,063 | 0,0804 | 0,244 | 0,0387 | 0,0298 | -0,021 | 0,036 | 0,241071 | 0,09226 | 0,1131 | 0,22321429 | 0,18452 | 0,122 | 0,1339 | 0,125 | |
| | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 8 |
| | 48 | 0 | 0 | 0 | 14 | 0 | 0 | 0 | 0 | 15 | 0 | 0 | 21 | 34 | 55 | 51 | 54 | 292 |
| k0 | 0,1008 | - | - | - | 0,1723 | - | - | - | - | 0,170168 | - | - | 0,15756303 | 0,13025 | 0,0861 | 0,0945 | 0,08824 | 0,086134 |
| дельта | 1,1707 | - | - | - | 2 | - | - | - | - | 1,97561 | - | - | 1,82926829 | 1,5122 | 1 | 1,0976 | 1,02439 | |

Оцінка

продовження додатку Б.1

Коефіцієнт конкордації (W) = 4,387

Критерій Пірсона (X расч.) = 386,1

Число ступеней свободи = 11

Рівень достовірності оцінок: високий

Табличне значення Критерія Пірсона

| Критерій важливості | Число ступеней свободи | | | | | | | | | | |
|------------------------|------------------------|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| 0,01 | 6,6 | 9,2 | 11,3 | 13,3 | 15,1 | 16,8 | 18,5 | 20,1 | 21,7 | 23,2 | 24,7 |
| 0,05 | 3,8 | 6 | 7,8 | 8,5 | 11,1 | 12,6 | 14,1 | 15,5 | 16,9 | 18,3 | 19,7 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------|----------------|-----------------|----------------|----------------|-----------------|--------|------------|----------------|----------------|------------------|------------------|---------------------|-------------------|-----------------|----------------|----------------|-----------------|-----|-----------|------------------|--|
| 15 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 | 0 | | |
| 16 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 | 0 | | |
| 17 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 | 0 | | |
| 18 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 | 0 | | |
| 19 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 | 0 | | |
| 20 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 | 0 | | |
| Si | 31 | 27 | 57 | 16 | 12 | 96 | 94 | 33 | 34 | 117 | 58 | 67 | 78 | 118 | 50 | 13 | 3 | 128 | 95,7 5 | Сер.сума | |
| Si - S | - 64, 75 | - 68, 75 | - 38, 75 | - 79, 75 | - 83, 75 | 0,25 | - 1,75 | - 62, 75 | - 61, 75 | 21,2 5 | - 37,7 5 | - 28,7 5 | - 17,7 5 | 22, 25 | 45, 75 | 37, 25 | 32, 25 | | | | |
| (Si - S) | 41 92, 6 | 47 26, 6 | 15 01, 6 | 63 60, 1 | 70 14, 1 | 0,0625 | 3,06 25 | 39 37, 6 | 38 13, 1 | 451, 562 5 | 142 5,06 3 | 826, 562 5 | 315, 0625 | 495 ,06 3 | 20 93, 1 | 13 87, 6 | 104 0,0 6 | | | | |
| mn - S | 65 | 69 | 39 | 80 | 84 | 0 | 2 | 63 | 62 | -21 | 38 | 29 | 18 | -22 | 46 | -37 | -32 | | | 10 | Ознака важливості фактору Виписка сум значимих факторів і їх сума |
| k | 0,1 93 5 | 0,2 05 4 | 0,1 16 1 | 0,2 38 1 | 0,2 0,2 5 | 0 | 0,00 6 | 0,1 87 5 | 0,1 84 5 | - 0,06 25 | 0,11 309 5 | 0,08 0,08 631 | 0,05 3571 4 | - 0,0 655 | 0,1 36 9 | 0,1 10 1 | - 0,0 952 | | | | |
| | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | | | | |
| | 31 | 27 | 57 | 16 | 12 | 0 | 0 | 33 | 34 | 0 | 58 | 67 | 0 | 0 | 50 | 0 | 0 | | | 385 | Мін. Ко |
| k0 | 0,1 13 | 0,1 0,1 2 | 0,0 67 8 | 0,1 39 1 | 0,1 46 1 | - | - | 0,1 09 6 | 0,1 07 8 | - | 0,06 608 7 | 0,05 043 5 | - | - | 0,0 8 | - | - | | | 0,05 043 5 | |
| де ль та | 2,2 41 4 | 2,3 79 3 | 1,3 44 8 | 2,7 58 6 | 2,8 96 6 | - | - | 2,1 72 4 | 2,1 37 9 | - | 1,31 034 5 | 1 | - | - | 1,5 86 2 | - | - | | | | |

Коефіцієнт конкордації
(W) = 4,32
5

Критерій Пірсона
(X розр.) = 380,
6

Число ступеней свободи
= 11

Рівень достовірності
оцінок: вис
оки
й

*Табличне
значення
Критерія
Пірсона*

| Критерій | Число ступеней свободи | | | | | | | | | | | |
|----------|------------------------|-----|-----|-----|------|------|-----|-----|------|------|------|----|
| | важливості | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| 0,0 | | | | 11, | 13, | | | 18, | 20, | | | |
| 1 | 6,6 | 9,2 | 3 | 3 | 15,1 | 16,8 | 5 | 1 | 21,7 | 23,2 | 24,7 | |
| 0,0 | | | | | | | 14, | 15, | | | | |
| 5 | 3,8 | 6 | 7,8 | 8,5 | 11,1 | 12,6 | 1 | 5 | 16,9 | 18,3 | 19,7 | |

Продовження додатку Б

Б.2 Результати оцінювання за цією формулою для 3-х підприємницьких структур: виробничого, торговельного та тій, що надає послуги (ФОП, засновниками якого є ВПО та не ВПО)

Для оцінювання конкурентоспроможності трьох різних підприємницьких структур (сфери виробництва, торгівлі, послуг) за запропонованою формулою, спершу визначимо вагові коефіцієнти та оцінки за кожним з показників.

Вагові коефіцієнти:

$$w_1=0.3 \quad w_{1} = 0.3 \quad w_1=0.3 \text{ (інклюзивність)}$$

$$w_2=0.4 \quad w_{2} = 0.4 \quad w_2=0.4 \text{ (інноваційність)}$$

$$w_3=0.3 \quad w_{3} = 0.3 \quad w_3=0.3 \text{ (соціальна відповідальність)}$$

Оцінки за показниками (від 0 до 10):

А. Виробнича підприємницька структура (ТОВ «Поліпласт»):

1. Інклюзивність (І):

$$\text{Диверсифікація робочої сили (I1I_1I1)} = 6$$

$$\text{Забезпечення рівних можливостей (I2I_2I2)} = 7$$

$$\text{Залучення спільнот (I3I_3I3)} = 5$$

$$I = 0.4 \cdot 6 + 0.4 \cdot 7 + 0.2 \cdot 5 = 2.4 + 2.8 + 1 = 6.2$$

$$I = 0.4 \cdot 6 + 0.4 \cdot 7 + 0.2 \cdot 5 = 2.4 + 2.8 + 1 = 6.2$$

2. Інноваційність (ІН):

$$\text{Інвестування в дослідження та розробки (IN1)} = 8$$

$$\text{Створення інноваційної культури (IN2)} = 7$$

$$\text{Партнерство з академічними установами та стартапами (IN3)} = 6$$

$$IN = 0.5 \cdot 8 + 0.3 \cdot 7 + 0.2 \cdot 6 = 4 + 2.1 + 1.2 = 7.3$$

$$IN = 4 + 2.1 + 1.2 = 7.3$$

3. Соціальна відповідальність (СВ):

$$\text{Екологічна стійкість (CB1)} = 7$$

$$\text{Етична поведінка (CB2)} = 8$$

$$\text{Соціальні ініціативи (CB3)} = 6$$

$$\text{CB} = 0.4 \cdot 7 + 0.3 \cdot 8 + 0.3 \cdot 6 = 2.8 + 2.4 + 1.8 = 7.0$$

Б. Торговельна підприємницька структура:

1. Інклюзивність (І):

$$\text{Диверсифікація робочої сили (I1)} = 7$$

$$\text{Забезпечення рівних можливостей (I2)} = 8$$

$$\text{Залучення спільнот (I3)} = 6$$

$$\text{I} = 0.4 \cdot 7 + 0.4 \cdot 8 + 0.2 \cdot 6 = 2.8 + 3.2 + 1.2 = 7.2$$

2. Інноваційність (ІН):

$$\text{Інвестування в дослідження та розробки (ІН1)} = 6$$

$$\text{Створення інноваційної культури (ІН2)} = 7$$

$$\text{Партнерство з академічними установами та стартапами (ІН3)} = 5$$

$$\text{ІН} = 0.5 \cdot 6 + 0.3 \cdot 7 + 0.2 \cdot 5 = 3 + 2.1 + 1 = 6.1$$

3. Соціальна відповідальність (СВ):

$$\text{Екологічна стійкість (CB1)} = 6$$

$$\text{Етична поведінка (CB2)} = 7$$

$$\text{Соціальні ініціативи (CB3)} = 8$$

$$\text{CB} = 0.4 \cdot 6 + 0.3 \cdot 7 + 0.3 \cdot 8 = 2.4 + 2.1 + 2.4 = 6.9$$

В. Підприємницька структура, що надає послуги:

1. Інклюзивність (І):

$$\text{Диверсифікація робочої сили (I1)} = 8$$

$$\text{Забезпечення рівних можливостей (I2)} = 9$$

$$\text{Залучення спільнот (I3)} = 7$$

$$\text{I} = 0.4 \cdot 8 + 0.4 \cdot 9 + 0.2 \cdot 7 = 3.2 + 3.6 + 1.4 = 8.2$$

2. Інноваційність (ІН):

$$\text{Інвестування в дослідження та розробки (ІН1)} = 7$$

$$\text{Створення інноваційної культури (ІН2)} = 8$$

Партнерство з академічними установами та стартапами
(ІНЗ) = 7

$$ІН=0.5 \cdot 7 + 0.3 \cdot 8 + 0.2 \cdot 7 = 3.5 + 2.4 + 1.4 = 7.3$$

3. Соціальна відповідальність (СВ):

Екологічна стійкість (СВ1) = 8

Етична поведінка (СВ2) = 9

Соціальні ініціативи (СВ3) = 8

$$СВ=0.4 \cdot 8 + 0.3 \cdot 9 + 0.3 \cdot 8 = 3.2 + 2.7 + 2.4 = 8.3$$

Підрахунок загального показника ІК

А. Виробнича підприємницька структура:

$$ІК=0.3 \cdot 6.2 + 0.4 \cdot 7.3 + 0.3 \cdot 7.0 = 1.86 + 2.92 + 2.1 = 6.88$$

Б. Торговельна підприємницька структура:

$$ІК=0.3 \cdot 7.2 + 0.4 \cdot 6.1 + 0.3 \cdot 6.9 = 2.16 + 2.44 + 2.07 = 6.67$$

В. Підприємницька структура, що надає послуги:

$$ІК=0.3 \cdot 8.2 + 0.4 \cdot 7.3 + 0.3 \cdot 8.3 = 2.46 + 2.92 + 2.49 = 7.87$$

Висновок: На основі цієї формули і оцінок, підприємницька структура, що надає послуги, має найвищий рівень інтегративної конкурентоспроможності (ІК = 7.87), за ним слідує виробнича (ІК = 6.88) та торговельна (6.67).

Для кожного з трьох типів підприємницьких структур (виробничої, торгівельної, та підприємницької структури, що надає послуги) важливість складових ІК (інтегративної конкурентоспроможності) можна визначити на основі їх вагових коефіцієнтів та оцінок за кожним з показників.

1. Виробнича підприємницька структура (ТОВ «Поліпласт»):

Вагові коефіцієнти: $w_1 = 0.3$, $w_2 = 0.4$, $w_3 = 0.3$

Оцінки за показниками:

Інклюзивність (І): 6.2

Інноваційність (ІН): 7.3

Соціальна відповідальність (СВ): 7.0

Оцінювання показує, що для виробничого підприємства найбільший вплив має показник інноваційності ($w_2 = 0.4$), оскільки цей компонент має найвищий бал у порівнянні з іншими. Це показує фокус підприємства на розвиток нових продуктів і технологій.

2. Торговельна підприємницька структура:

Вагові коефіцієнти: $w_1 = 0.3$, $w_2 = 0.4$, $w_3 = 0.3$

Оцінки за показниками:

Інклюзивність (І): 7.2

Інноваційність (ІН): 6.1

Соціальна відповідальність (СВ): 6.9

Тут найбільший вплив має показник інклюзивності ($w_1 = 0.3$), оскільки він має найвищий бал серед усіх показників. Це свідчить про активність підприємства у включенні різних груп працівників і відповідність рівних можливостей.

3. Підприємницька структура, що надає послуги:

Вагові коефіцієнти: $w_1 = 0.3$, $w_2 = 0.4$, $w_3 = 0.3$

Оцінки за показниками:

Інклюзивність (І): 8.2

Інноваційність (ІН): 7.3

Соціальна відповідальність (СВ): 8.3

Для підприємницької структури сфери послуг найбільший вплив має також показник інклюзивності ($w_1 = 0.3$), хоча показник соціальної відповідальності ($w_3 = 0.3$) є важливим. Це свідчить про фокус на включенні різних груп клієнтів і забезпеченні їхніх потреб, на виконанні соціальних ініціатив.

Отже, визначення вагових коефіцієнтів і оцінок за кожним з показників дозволяє визначити, яка складова є більш впливовою для кожного з різних

типів підприємницьких структур, відображаючи їхні стратегічні пріоритети та особливості бізнесу.

Пропозиції: основуєчись на результати оцінки інтегративної конкурентоспроможності для підприємницької структури кожної сфери (виробництва, торгівлі, послуг) можна запропонувати наступні стратегії для їх подальшого стратегічного розвитку з урахуванням вагомості окремих компонент: інклюзивність, інноваційність та соціальна відповідальність.

А. Виробнича підприємницька структура (ТОВ «Поліпласт»)

1. Інклюзивність:

- врахувати диверсифікацію робочої сили ще більше, зосереджуючись на залученні представників різних соціальних груп і культур;
- запровадити програми для забезпечення рівних можливостей та підтримки кар'єрного росту для всіх співробітників.

2. Інноваційність:

- інтенсифікувати інвестиції в дослідження та розробки, зокрема в області нових технологій виробництва;
- стимулювати створення інноваційних ідей серед персоналу та створювати сприятливу інноваційну культуру.

3. Соціальна відповідальність:

- посилити заходи щодо екологічної стійкості виробничих процесів;
- активізувати програми соціальної відповідальності, зокрема спрямовані на місцеві спільноти та підтримку освітніх і культурних ініціатив.

Б. Торговельна підприємницька структура

1. Інклюзивність:

- розвивати політику, спрямовану на створення інклюзивного середовища для працівників різного рівня і професійного досвіду;
- вдосконалювати програми тренінгів і розвитку для підтримки рівних можливостей.

2. Інноваційність:

- збільшити інвестиції в технології віртуальної реальності та онлайн-торгівлю, щоб підтримати конкурентоспроможність у цифровому середовищі;

- розширювати співпрацю з технологічними стартапами для впровадження інноваційних рішень у торговельному бізнесі.

3. Соціальна відповідальність:

- посилення ініціатив з підтримки екологічної стійкості в продажах і логістиці⁴

- розвивати етичні стандарти відносно продуктів із особливим акцентом на відповідальне споживання.

В. Підприємницька структура, що надає послуги

1. Інклюзивність:

- розширювати програми залучення різних соціальних груп до процесів прийняття рішень та розвитку послуг;

- підтримувати ініціативи з розвитку кар'єри для всіх працівників, незалежно від статусу або національності.

2. Інноваційність:

- збільшувати інвестиції в технології для покращення якості обслуговування та ефективності бізнес-процесів;

- підтримувати партнерства з академічними установами для спільної розробки нових послуг і продуктів.

3. Соціальна відповідальність:

- розвивати програми зелених ініціатив та соціальних проектів для зміцнення позицій у громаді;

- активізувати діяльність в етичному споживанні та корпоративній відповідальності перед спільнотами.

Висновок: ці стратегії допоможуть кожній з підприємницьких структур збільшити інтегративну конкурентоспроможність, враховуючи специфіку їхньої діяльності та важливість окремих аспектів, що впливають на загальний успіх у ринкових умовах.

Б.3 Стратегічна карта інтегративної конкурентоспроможності для української підприємницької структури «ФОП Стефаненко Д.В.», засновник ВПО з м. Бахмут, яке надає послуги з ремонту меблів і релокувало свій бізнес внаслідок форс-мажору (війни).

1. Ціль і візія

- Відновлення 5% ринку послуг з ремонту меблів після релокації.
- Забезпечення високої якості обслуговування та задоволення клієнтів.

2. Стратегічні цілі

- Відновлення клієнтської бази та партнерських відносин протягом першого року після переїзду.
- Запровадження нових технологій та підходів у ремонті меблів для підвищення ефективності та якості послуг (відновлення та зміна дизайну вживаних меблів).
- Збільшення обсягів продажів на 20% у другому році після релокації.

3. Ключові ініціативи і стратегії

- Впровадження програми збереження та відновлення старих меблів для залучення екологічно свідомих клієнтів.
- Розширення асортименту послуг на виготовлення нових меблів за індивідуальними замовленнями.
- Підвищення прозорості та відкритості в спілкуванні з клієнтами щодо цін і термінів виконання ремонтних робіт.

4. Вимірювання і метрики

- Підрахунок середньої тривалості ремонту меблів і їхньої якості.
- Відстеження рівня задоволення клієнтів через опитування і зворотній зв'язок.
- Моніторинг витрат і доходів від кожного виду послуг.

5. Ресурси і здатності

- Підготовка та підвищення кваліфікації найманих працівників з урахуванням нових технологій і вимог клієнтів.
- Використання цифрових інструментів для управління бізнесом та залучення нових клієнтів.

6. Ризики і управління ризиками

- Оцінка ризиків, пов'язаних зі змінами в економічному середовищі та ринкових умовах після релокації.
- Розробка стратегій зменшення впливу економічних труднощів на фінансові показники.

7. Культура і організаційна зміна

- Створення командного духу та підтримка внутрішнього спілкування серед персоналу.
 - Підтримка корпоративної культури бізнесу та її впровадження в новому місці розташування.
-

Додаток В



АКТ

використання результатів дисертаційної роботи
Джахан Фавзі Салем Ісмаїл

«Стратегічні засади управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур в умовах постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин» у науково-дослідницькій діяльності Національного університету «Одеська політехніка»

Довідка видана Джахан Фавзі Салем Ісмаїл в тому, що результати його дисертації на тему «Стратегічні засади управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур в умовах постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин» враховано при виконанні НДР кафедри підприємництва і торгівлі згідно тематичних планів НДР Національного університету «Одеська політехніка» у 2020-2023 р., а саме: № 190-174 «Розвиток підприємництва в умовах зростання турбулентності соціально-економічних процесів» (номер державної реєстрації 0120U105288) 2020-2022 рр., де автором надано структурно-змістовну характеристику інструментарію стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур, опис методів, моделей та інструментів стратегування та сформовано набір компетентностей та компетенцій для ефективного застосування методів вирішення управлінських проблем, що виникають внаслідок постіндустріальної трансформації; НДР № 229-174 «Моделювання інклюзивного розвитку підприємницької діяльності як складового елементу відновлення та модернізації інноваційної екосистеми України» (номер державної реєстрації 0122U201109) 2022-2023 рр., де автором досліджено тенденції постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин, типологізовано та проранжовано вплив її викликів, трендів та наслідків на підприємницькі структури; розроблено структурно-функціональну змістовну модель та методику оцінювання стратегування інтегративної конкурентоспроможності підприємницької структури з критеріями інноваційності, інклюзивності, соціальної відповідальності та адаптивності до змін і ризиків (для релокантів).

Дисертант приймав участь у виконанні вказаних тем як співвиконавець.

Керівник НДР № 0122U201109
д.е.н., професор

Світлана СПЯК

Керівник НДР № 0120U105288
д.е.н., професор

Олександр БАВИКО

Продовження додатку В



ЗАТВЕРДЖУЮ
Перший проректор,
проректор з науково-педагогічної та виховної роботи
д.е.н., професор Сергій НЕСТЕРЕНКО

АКТ

використання результатів дисертаційної роботи
Джахан Фавзі Салем Ісмаїл

«Стратегічні засади управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур в умовах постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин» у навчальному процесі Національного університету «Одеська політехніка»

Цим актом підтверджується, що у робочій навчальній програмі та навчально-методичних матеріалах та курсі лекцій з дисципліни «Проблеми, тенденції розвитку та наукові дослідження у сфері підприємництва, торгівлі та біржової діяльності» (3 ЄКТС, сторінка компоненти: <https://op.edu.ua/education/programs/components/15030>), «Управління інклюзивним розвитком підприємництва» (3 ЄКТС, сторінка компоненти: <https://op.edu.ua/education/programs/components/15033>), що вивчаються здобувачами спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» за освітньо-науковою програмою «076 Підприємництво та торгівля» (третій освітньо-науковий рівень) використовуються окремі науково-прикладні результати, отримані у дисертації Джахан Фавзі Салем Ісмаїл на тему «Стратегічні засади управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур в умовах постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин», а саме – науково-методичні рекомендації та аналітичний інструментарій стратегування конкурентоспроможністю релокованих підприємницьких структур, структурно-функціональну змістовну модель та методику оцінювання стратегування інтегративної конкурентоспроможності підприємницької структури з критеріями інноваційності, інклюзивності, соціальної відповідальності та адаптивності до змін і ризиків (для релокантів).

Голова методичної ради ІЕМ, к.е.н., проф.

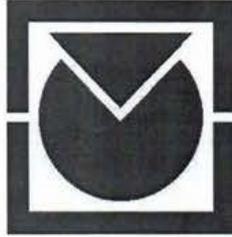
Тетяна ЧЕРКАСОВА

ТВО завідувача кафедрою міжнародного менеджменту та інновацій, д.е.н., проф.

Юрій КОВТУНЕНКО

Завідуюча кафедрою підприємництва і торгівлі д.е.н., доцент

Олександр БАВИКО



Товариство з обмеженою відповідальністю

ПОЛІПЛАСТУкраїна 65496, Одеська обл., смт. Таїрове, вул. Ак. Вільямса
93/1, а/с 163

ЕДРПОУ 31137582; Несві-ва платника ПДВ 100016805;

ПІН 311375815466; р/р UA 69 300346 0000026007018290601

в АТ "АЛЬФА-БАНК"

У М.КИЄВІ; МФО 300346

Тел./факс 49-38-01, 49-36-47 моб. 067-90-98-951

e-mail: didhome@ukr.net

Довідка № 1/12

від 12.12.2023 р.

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Фавзі Салем Ісмаєл

на тему: «СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР**В УМОВАХ ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ****СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН»**

Довідка видана в тому, що результати дисертаційної роботи, запропоновані Джахан Фавзі Салем Ісмаєл, розглянуто керівництвом та прийнято до впровадження в діяльність ТОВ «ПОЛІПЛАСТ», а саме:

стратегічна карта інтегративної конкурентоспроможності для української підприємницької структури;

рекомендації оцінювання стратегування інтегративної конкурентоспроможності підприємницької структури з критеріями інноваційності, інклюзивності, соціальної відповідальності та відповідна методика .

Вказані розробки Фавзі Салем Ісмаєл є корисними для удосконалення управління підприємством. Стратегічна карта мають простий дизайн та зручний формат, що підтверджується керівництвом ТОВ «ПОЛІПЛАСТ».

Директор





**БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД
„КАРІТАС ОДЕСА УГКЦ”**
65091, м. Одеса, вул. Південна, буд. 40, кв.1
IBAN UA 05 325365 0000002600202834519
ПАТ «Кредобанк» у м. Одеса,
МФО 325365, ЄДРПОУ 33722076

Вих. № 2456 від 12.04.2024 р.

Довідка видана Джахан Фавзі Салем Ісмаєл в тому, що результати його дослідження на тему «Стратегічні засади управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур в умовах постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин» розглянуто та прийнято до використання БФ «Карітас Одеса УГКЦ» у проекті «Невідкладна допомога засобами до існування громадам, що постраждали від війни в Україні. Одеса», напрям «Підтримка мікро- та малого бізнесу» (тривалість дії проекту 01.11.2023-31.07.2024). Це:

- 1) стратегічна карта інтегративної конкурентоспроможності для релокованої підприємницької структури;
- 2) рекомендації та методика оцінювання стратегування інтегративної конкурентоспроможності релокованої підприємницької структури з критеріями інноваційності, інклюзивності, соціальної відповідальності.

Вказані розробки Фавзі Салем Ісмаєл є корисними для удосконалення управління зазначеним проектом та підвищення якості навчання ВПО в межах циклу тренінгів з основ підприємницької діяльності.

З повагою,

Директор
БФ «Карітас Одеса УГКЦ»



о. Василь КОЛОДЧИН