

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

ЧЕПЕЛЮК МАРГАРИТА ІГОРІВНА



УДК [005.21:658] (043.3)

**МЕТОДОЛОГІЧНИЙ БАЗИС ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ  
СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА: МІЖНАРОДНИЙ АСПЕКТ**

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

**РЕФЕРАТ**  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
доктора економічних наук

Харків-2024

Дисертацією є рукопис.

Роботу виконано в Харківському національному економічному університеті імені Семена Кузнеця Міністерства освіти і науки України.

**Науковий  
консультант:**

доктор економічних наук, професор  
**Отенко Ірина Павлівна,**  
Харківський національний економічний університет імені  
Семена Кузнеця,  
завідувач кафедри міжнародних економічних відносин.

**Опоненти:**

доктор економічних наук, професор  
**Лінич Любов Григорівна,**  
Луцький національний технічний університет,  
професор кафедри підприємництва, торгівлі та логістики;

доктор економічних наук, професор  
**Райко Діана Валеріївна,**  
Національний технічний університет «Харківський  
політехнічний інститут», завідувач кафедри маркетингу;

доктор економічних наук, професор  
**Філіппов Володимир Юрійович,**  
Національний університет «Одеська політехніка»,  
професор кафедри менеджменту.

Захист відбудеться 16 травня 2024 року о 14:00 в залі засідань спеціалізованої вченої ради Д 64.055.01 у Харківському національному економічному університеті імені Семена Кузнеця за адресою: 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А.

З дисертацією можна ознайомитися на офіційному сайті <https://www.hneu.edu.ua> та у бібліотеці Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця за адресою: 61166, м. Харків, пров. Інженерний, 1-А.

Учений секретар  
спеціалізованої вченої ради



Тетяна БЛИЗНЮК

### ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

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

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

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

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

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційну роботу виконано згідно з планами наукових досліджень Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця за темами: «Соціальна орієнтація бізнесу в умовах цифровізації» (номер державної реєстрації 0121U112163), де автором визначено основні напрями і наслідки впливу цифровізації на соціальний розвиток, розроблено методичне забезпечення оцінювання соціального іміджу підприємства; «Підвищення конкурентоспроможності підприємницької діяльності: міжнародний та регіональний рівні» (номер державної реєстрації 0121U112264), де автором розроблено інформаційно-аналітичне забезпечення для оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємницької діяльності на міжнародному та регіональному рівнях; «Методичне забезпечення розвитку підприємства в умовах диджиталізації» (номер державної реєстрації 0121U112847), де автором розроблено понятійний апарат та механізм формування стратегії розвитку в умовах диджиталізації; «Удосконалення збутової політики для високотехнологічної продукції» (номер державної реєстрації 0121U109255), де автором було сформовано методичне забезпечення збутової стратегії для високотехнологічної продукції; «Розроблення комунікаційної політики підприємства в умовах глобалізації» (номер державної реєстрації 0121U114083), де автором розроблено методичне забезпечення аналізу чинників впливу зовнішнього середовища на реалізацію комунікаційної стратегії підприємства.

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

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

- уточнити понятійно-категоріальний апарат формування системи стратегій підприємства;

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

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

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

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

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

- розробити організаційний інструментарій реалізації системи стратегій підприємства;

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

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

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

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

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

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

**Методи дослідження.** Методологічною основою роботи є сукупність принципів, способів, загальнонаукових та спеціальних методів і прийомів наукового пізнання, що використовувалися у процесі проведення дослідження, а також системного, процесного, інституціонального, поведінкового, когнітивного підходів до формування системи стратегій підприємства. Теоретичною основою дисертації є положення теорій систем та управління, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, присвячені проблемам стратегічного управління розвитком підприємства. Для досягнення поставленої мети і вирішення завдань у роботі використано сукупність таких загальнонаукових і спеціальних методів та прийомів дослідження: *логічного та історичного аналізу* – для ретроспективного огляду процесів становлення та розвитку сучасної парадигми стратегічного управління; *аналізу та синтезу* – для проведення аналізу концептуального базису формування системи стратегій та побудови моделі розвитку підприємства; *індукції та дедукції* – для формування стратегічного інструментарію, який враховує вплив глобальних та регіональних змін під час вибору стратегічних пріоритетів розвитку підприємства; *морфологічного аналізу* – для визначення змістовного наповнення поняття «формування системи стратегій підприємства»; *узагальнення та виокремлення* – для визначення ознак класифікації стратегій підприємства; *спостереження, порівняння, аналогії та формалізації* – для аналізу впливу глобальних та регіональних змін, процесів міжнародної інтеграції та кооперації, організаційних форм організаційних способів та форм-шаблонів ведення бізнесу, умов інформаційної координації та синхронізації попиту та пропозиції між підприємствами-партнерами на міжнародних ринках; *методу Ворда* – для виявлення тенденцій світового розвитку; *канонічного аналізу* – для виявлення впливу світових тенденцій на стан розвитку підприємства за допомогою встановлення причинно-наслідкових взаємозв'язків між параметрами ринкових змін та діяльністю підприємства на міжнародних ринках, що забезпечує узгодження та коригування заходів із реалізації обраних стратегій; *експертні методи* – для оцінювання готовності підприємства до реалізації стратегічних заходів. Для прогнозування та проведення обчислень використано спеціальні програмно-технічні засоби: MS Excel 2010, пакет Statgraphics.

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

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

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

*вперше:*

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

розроблено науково-методичний підхід до формування стратегічного інструментарію, який враховує вплив трансформаційних змін на пріоритети розвитку підприємства на глобальному та міжнародному рівнях, виділені ознаки схожості, збалансованості та взаємодоповненості стратегічного інструментарію для формування цілісної системи бачення, цінностей та цілей, що уможливило узгодження стратегічних рішень та управлінських дій, накопичення інформації щодо результативності використання стратегічного інструментарію в умовах інтеграції цифрових технологій в усі сфери бізнесу, зростання соціальної та екологічної відповідальності підприємства, його високотехнологічного розвитку;

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

*удосконалено:*

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

організаційний інструментарій реалізації системи стратегій підприємства, що на відміну від існуючих, представлений комплексом способів, заходів, процедур та згрупований за напрямками розроблених превентивних заходів і процедур управління зниженням та усуненням визначених типових ризиків щодо втрати стійкості конкурентної позиції на ринку, дисбалансу інтересів між стратегічними партнерами, недостатньої вмотивованості на розвиток та готовності до інноваційних змін, невідповідності принципам та стандартам соціальної та екологічної відповідальності;

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

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

*дістали подальшого розвитку:*

систематизація стратегічного інструментарію формування системи стратегій підприємств за рахунок його розробленої типології з позицій концептуального, інформаційно-аналітичного, організаційного аспектів та встановлених способів, заходів, форм реорганізації, трансформації бізнес-процесів, моделей співпраці та стратегічної поведінки на ринку, створення конкурентних переваг та ключових компетентностей, що на відміну від існуючих відрізняється оновленням традиційного інструментарію, впровадженням його інноваційних видів та появою нових інструментів управління в процесі цифрової трансформації, що дало можливість узагальнити міжнародний досвід його використання;

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

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

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

**Практичне значення отриманих результатів.** Практична цінність отриманих результатів полягає в тому, що розроблені теоретичні та методологічні положення доведено до рівня методичних підходів та практичних рекомендацій, використання яких сприятиме удосконаленню процесу формування системи стратегій підприємства в умовах глобальних економічних змін. Впровадження запропонованих у дисертаційній роботі рекомендацій щодо розробки методичного забезпечення та управлінського інструментарію системи стратегій дозволить значно покращити якість стратегічного управління розвитком підприємств, розробити інформаційно-аналітичне та організаційне забезпечення для підтримки ухвалення стратегічних рішень, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, забезпеченню його стійкості на ринку та узгодженню стратегічних цілей з внутрішніми та зовнішніми факторами середовища. Розроблені методичні рекомендації можуть бути використані у підготовці керівництва підприємства до різних сценаріїв розвитку та впровадженні інновацій. До результатів, що знайшли найбільше практичне значення, належать: методичне забезпечення аналізу передумов і чинників формування системи стратегій підприємства; методичний підхід до формування інформаційно-аналітичного забезпечення розробки та реалізації системи стратегій підприємства; науково-методичний підхід до формування організаційного забезпечення системи стратегій підприємства в контексті їхньої реалізації у процесах міжнародної інтеграції та кооперації; організаційний інструментарій реалізації системи стратегій підприємства; методичне забезпечення щодо використання світового досвіду з розробки та реалізації стратегії глобального ланцюга доданої вартості та застосування організаційних способів та форм-шаблонів ведення бізнесу; концептуальні положення соціалізації бізнесу, підґрунтям яких є необхідність врахування та дотримання вимог стейкхолдерів у ході оцінювання готовності та наслідків реалізації стратегічних заходів;



технологія оцінювання рівнів управлінських знань і компетентностей управлінського персоналу та членів наглядової ради. Тобто запропоновані в дисертації методичні підходи становлять практичний інтерес для міжнародних та вітчизняних підприємств, які впроваджено в практичну діяльність ТОВ «Спецвузавтоматика» (довідка № 17/08 від 17.08.2022 р.), ТОВ «Петрометал Україна» (довідка № 15/08-1 від 15.08.2022 р.), Громадської спілки «Всеукраїнська Аграрна Рада» (№ 460 від 16.08.2022 р.), ТОВ «БУДІВЕЛЬНИК» (довідка № 12/08-1 від 12.08.2022 р.), ТОВ «Зміїв-Транс» (довідка № 25/8 від 25.08.2022 р.), ТОВ «АПК Україна» (довідка № 49 від 15.08.2022 р.). Результати дослідження впроваджені в навчальний процес Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця під час викладання освітніх компонент «Міжнародний менеджмент», «Міжнародні стратегії», «Технологічний та інформаційний розвиток міжнародного бізнесу», «Управління безпекою розвитку соціально-економічних систем» у процесі підготовки фахівців за спеціальностями 073 «Менеджмент» та 292 «Міжнародні економічні відносини» (довідка № 22/86-01-80 від 22.08.2022 р.).

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

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

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

міжнародних наукометричних баз, 12 публікації за матеріалами конференцій. Загальний обсяг публікацій – 34,51 ум. друк. арк., з них особисто автору належить 31,46 ум. друк. арк.

**Структура й обсяг роботи.** Дисертація складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг становить 475 сторінок (19,79 авт. арк), містить 38 таблиць, з них 4 займають 4 повних сторінки та 36 рисунків, з них 2 займає 2 повних сторінки, список використаних джерел складається із 492 найменувань - на 48 сторінках, 8 додатків - на 61 сторінці. Основний текст роботи викладено на 337 сторінках (14,04 авт. арк.).

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дисертації, сутність та значущість наукової проблеми, відображено зв'язок з наявними науковими розробками, визначено мету, завдання, предмет, об'єкт та методи дослідження, відображено наукову новизну, наведено відомості про публікації та апробацію здобутих результатів дослідження.

У першому розділі дисертації – **«Теоретичне підґрунтя формування системи стратегій підприємства»** – уточнено понятійно-категоріальний апарат формування системи стратегій підприємства; розроблено положення методологічного базису формування системи стратегій підприємства з урахуванням концептуальних положень системної парадигми.

Аналіз теоретичних засад стратегічного управління дозволив удосконалити понятійно-категоріальний апарат процесу формування стратегій на основі базового поняття «формування системи стратегій» підприємства, особливість якого полягає в розкритті його як управлінського процесу, що формує систему бачення, цінностей, цілей та інструментарій їхнього досягнення за принципами цілісності, узгодженості, збалансованості, взаємодоповненості, результативності. Запропоноване визначення є підґрунтям уточнених понять «стратегічні рішення», «стратегічні цілі», «стратегічні альтернативи», «стратегічний вибір», «стратегічний інструментарій», що з використанням системного, процесного, інституціонального, поведінкового та когнітивного підходів дозволили розкрити сутність головного поняття дослідження – «система стратегій».

У дисертації зазначено, що система стратегій належить до комплексу стратегічних підходів, містить набір взаємозалежних стратегій, які спрямовані на поліпшення конкурентоспроможності та успішності діяльності підприємства. Актуальність системи стратегій особливо виявляється в умовах турбулентності середовища, коли багато аспектів діяльності підприємства вкотре стають непередбачуваними і змінюються дуже швидко. За допомогою системи стратегій підприємство стає більш адаптивним, що дозволяє досягати гнучкості в ухваленні управлінських рішень, реагуванні, збереженні конкурентної переваги, забезпеченні внутрішньої взаємодії та координації між різними групами та підрозділами підприємства для забезпечення спільних цілей. Система стратегій дозволяє підприємству адаптуватись до змін, викликів та ризиків, а також ефективно використовувати нові можливості для розвитку (рис. 1.).



Рис. 1. Формування «системи стратегій підприємства»

Теоретичне обґрунтування визначення поняття «система стратегій» здійснено на засадах системної парадигми, основний принцип якої наголошує на необхідності виділення системних характеристик об'єкту пізнання та його системоутворюючих факторів. Доведено, що такими системними характеристиками, які впливають на процес формування системи стратегій, виступають цілісність, узгодженість, збалансованість, взаємодоповненість, результативність. З таких позицій в дисертації узагальнено та подано положення і принципи системного, процесного, інституціонального, поведінкового та когнітивного підходів, що складають теоретичне підґрунтя формування системи стратегій підприємства.

З погляду системного підходу система стратегій розглядається як: цілісний (узгоджений) набір стратегій (цілей), що має збалансований та взаємодоповнювальний інструментарій (способи, методи) їхнього досягнення за допомогою підпорядкування баченню, місії, цінностям, стратегічній (довгостроковій) цілі розвитку підприємства. За процесним підходом формування системи стратегій є управлінським процесом, що визначається певною послідовністю (етапів, стадій) в ухваленні та реалізації стратегічних рішень за принципами їхнього своєчасного прийняття та результативності щодо досягнення цілей. Інституціональний підхід враховує якість корпоративного управління, інформаційної прозорості, соціальної та екологічної відповідальності, з огляду на інтереси учасників корпоративних відносин та чинні нормативно-правові обмеження. За поведінковим

підходом система стратегій зорієнтована на вмотивованість підприємства на розвиток, підтримку та сприйняття його персоналом з урахуванням готовності підприємства до реалізації системи стратегій, тобто систему стратегій в конкурентному контексті запропоновано розглядати і використовувати як модель поведінки підприємства на ринку. За когнітивним підходом процес формування системи стратегій розглянуто як когнітивний процес за принципами стратегічного мислення та використання знань, досвіду як унікального стратегічного ресурсу, активного пошуку можливостей та їх використання.

Формування системи стратегій надає підприємству нових якостей залежно від того, які стратегії вона містить. Основна ідея використання системи стратегій полягає в тому, щоб забезпечити логічну взаємодію між різними стратегіями підприємства. У дисертації доведено, що методологія стратегування оновлюється та поповнюється прикладними управлінськими інструментами та техніками відповідно до викликів і вимог глобальних змін зовнішнього середовища, що дозволило згенерувати положення методологічного базису формування системи стратегій підприємства (рис. 2).

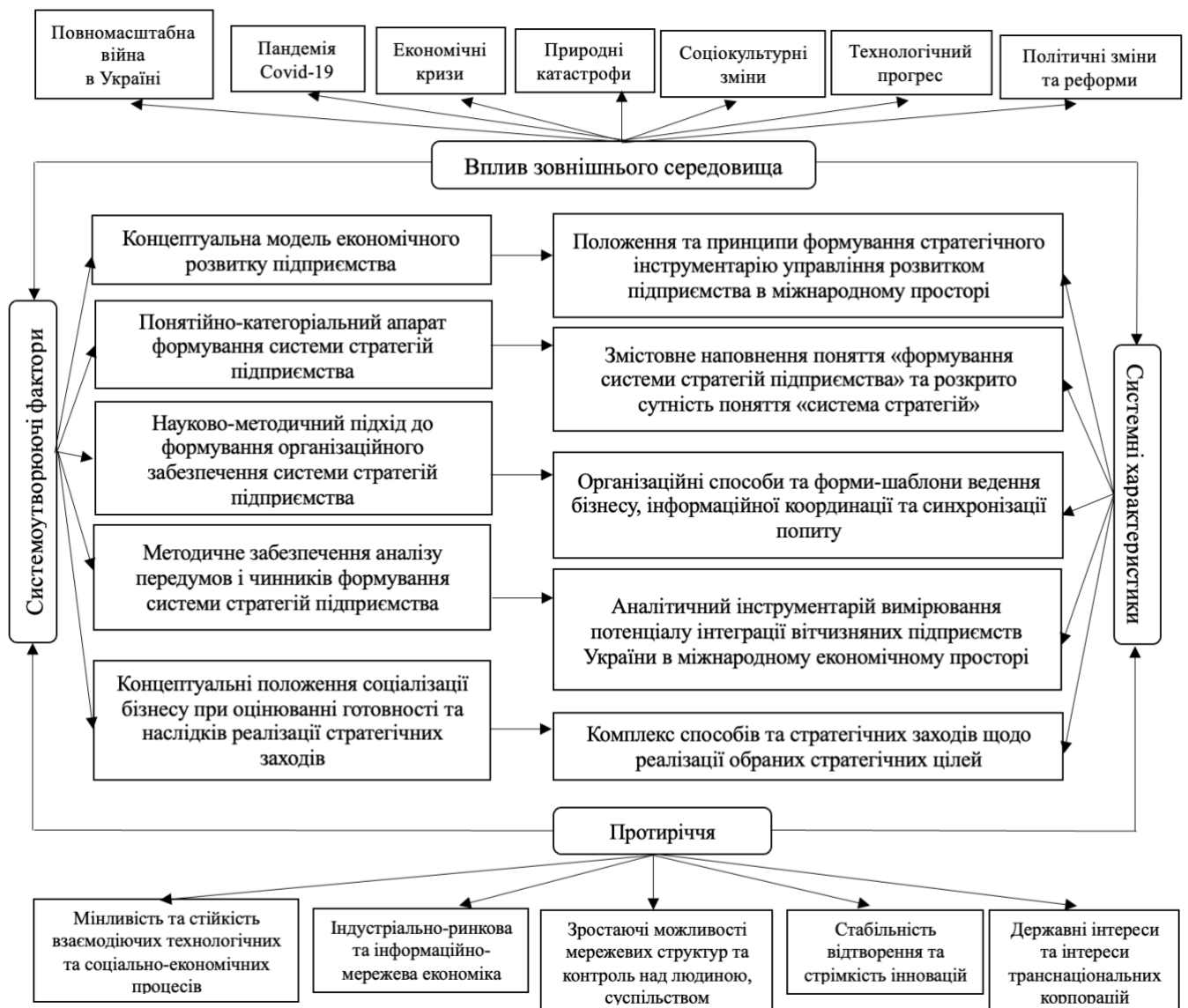


Рис. 2. Методологічний базис формування системи стратегій

Положення методологічного базису формування системи стратегій підприємства (рис. 2) сформовано з урахуванням концептуальних положень системної парадигми для обґрунтування необхідності виділення системних характеристик та системоутворюючих факторів, що впливають на процес формування стратегічного інструментарію відповідно до розробленої концептуальної моделі економічного розвитку, яка поєднує технологічну, інформаційну та соціальну складові, що дозволило узагальнити теоретичні підходи, визначити концептуальні положення, принципи формування системи стратегій управління розвитком підприємства у глобальному просторі.

У дисертації доведено, що в результаті еволюції теорії стратегії від традиційної моделі М. Портера до інтеграційної, сформованої на основі синтезу сучасних концептуальних моделей (Хемел, Прохалаад), відбулися парадигмальні зміни, що відображаються в переміщенні акцентів із матеріально-енергетичних ресурсів на інформаційні, технологічні та людські ресурси, а процеси розвитку у сфері бізнесу та управління набувають комунікаційно-інтеграційного характеру й переходять на міжнародний та глобальний рівні (рис. 3).

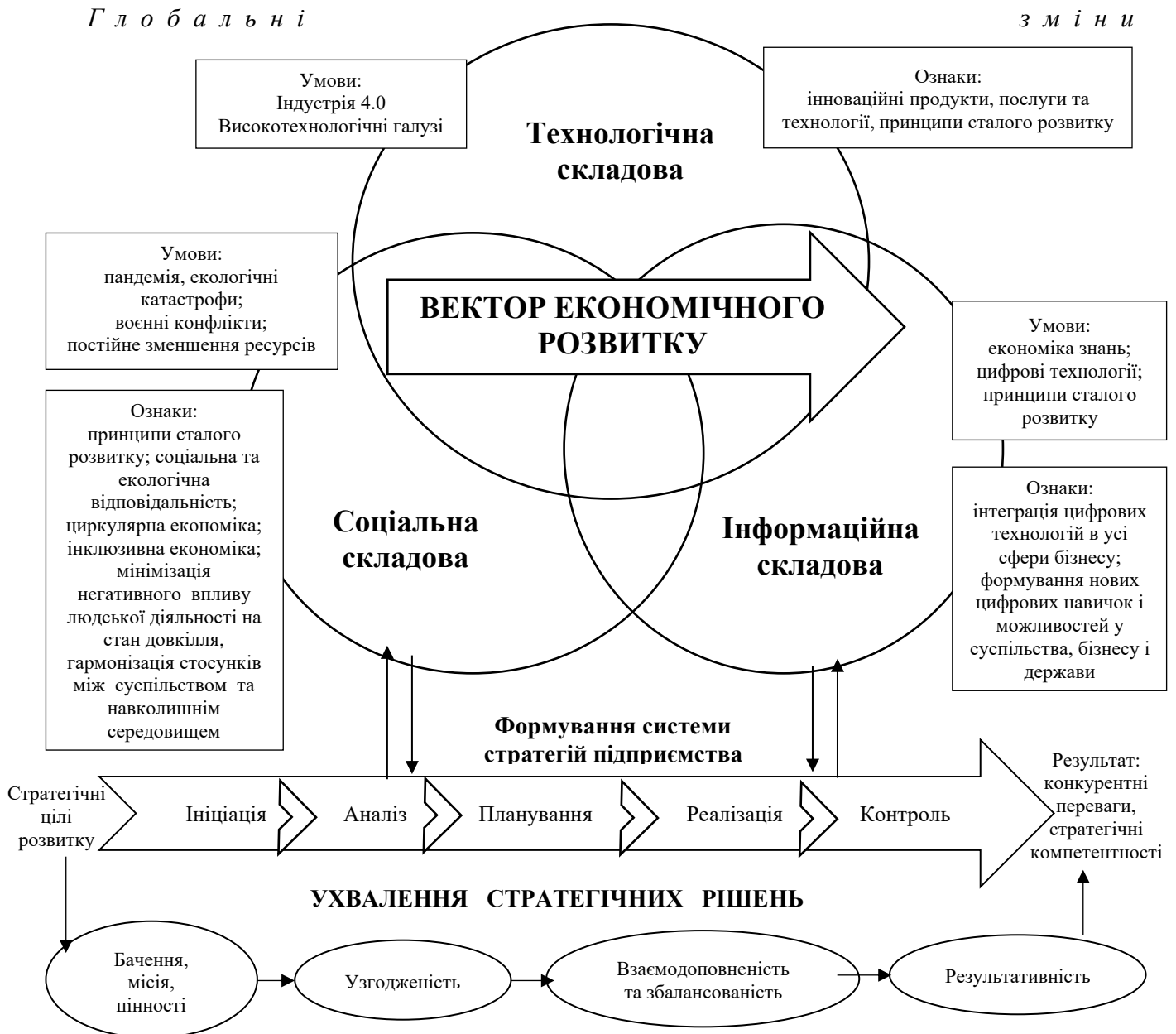


Рис. 3. Концептуальна модель економічного розвитку

Отже, теоретичне обґрунтування формування системи стратегій підприємства та його методологічний базис є неможливими без урахування концептуальних положень сталого розвитку, модель якого представлена на рис. 3, виділення протиріч, що визначені переходом від індустріально-ринкової до інформаційно-мережевої економіки, яка поєднує різні закономірності та змішані форми, має ознаки зростаючої невизначеності та загальної нестабільності й проявляється дисбалансами, конфліктами, кризами, біфуркаціями.

Динамізм та глобалізація зумовлюють різношвидкісний розвиток економіки, технологій, культури, інновацій та соціальних змін, джерелом яких виступають протиріччя та глобальні зміни. За таких позицій визначено технологічну, інформаційну та соціальну складові як основні умови формування системи стратегій підприємства, які враховано в методологічному базисі.

У другому розділі дисертації – **«Формування стратегічного інструментарію підприємства»** – на основі результатів аналізу трансформаційних змін розроблено науково-методичний підхід до формування стратегічного інструментарію підприємства; систематизовано стратегічний інструментарій формування системи стратегій підприємства та досліджено міжнародний досвід його використання.

У дисертації виділено сучасні пріоритетні тенденції економічних відносин, такі як цифрова трансформація, зміна бізнес-моделей, створення інноваційного середовища, впровадження економіки знань, зміна у способах комунікації, зростання значення сталого розвитку та екологічної відповідальності, переорієнтація на клієнта. Виявлено, що геоекономічний простір характеризується швидким наростанням суперечливих тенденцій – посиленням конкурентних протистоянь як в економічній, так і геополітичній площині, погіршенням взаєморозуміння між провідними країнами, що призводить до загострення економічних відносин, зростанням інфляції, відмовою від російських енергоресурсів, утворенням «нових» стійких зовнішніх шоків та ланцюгів доданої вартості. З огляду на виявлені тенденції розроблено науково-методичний підхід до формування стратегічного інструментарію підприємства (рис. 4).

У дисертації визначено, що стратегічний інструментарій є сукупністю методів, прийомів, способів, підходів для формування системи стратегій підприємства, а кожний стратегічний інструмент представляє собою окрему стратегію.

Множинність різновидів стратегічного інструментарію пояснюється різноманітними вихідними мотивами та цілями підприємств, що обумовлює використання значної кількості класифікацій та типів стратегій. У дисертації доведено гіпотезу, що актуальність того чи іншого інструменту визначена умовами бізнес-середовища, особливостями культури стратегічного мислення менеджменту підприємства, його компетентностями, досвідом, знаннями. Тому розроблений науково-методичний підхід до формування стратегічного інструментарію базується на необхідності виділення певних груп інструментів за ознаками схожості за допомогою аналізу актуальних напрямів розвитку підприємства, його цілей, задач та технологій застосування (див. рис. 4).

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

Рис. 4. Науково-методичний підхід до формування стратегічного інструментарію

З огляду на міжнародний досвід використання стратегічного інструментарію, за результатами досліджень світових міжнародних консалтингових агенцій, таких як Бостонська консультативна група, McKinsey, KPMG, Deloitte, Bain&Company, Ernst & Young, PwC, виявлено особливості та актуальні напрями розвитку стратегічного інструментарію, до яких належать: значне оновлення традиційного інструментарію та впровадження його інноваційних видів за рахунок цифрової трансформації; активність та швидкість поширення інновацій в менеджменті, що визначено інформаційно-технологічними відмінностями розвитку країн та регіонів; пріоритетність й зосередженість стратегічних інструментів на розв'язанні проблемних питань, пов'язаних з лояльністю клієнтів; компетентність та досвід управлінського персоналу.

Встановлено, що на розвиток стратегічного інструментарію та його впровадження суттєво впливає цифровізація, особливо у період пандемії 2019 – 2021 рр. та повномасштабної війни з лютого 2022 р., що підтверджено появою інноваційних стратегічних інструментів: у 2020 р. – розширена аналітика та цифрова трансформація; 2021р. – швидке створення прототипів, радіочастотна ідентифікація, спільні центри обслуговування; 2022 – 2023 рр. – використання машинного навчання, дизайну мислення, web3 і блокчейну, стратегії зацікавлених сторін, декарбонізації,

програм різноманітності, справедливості та інклюзії, гнучких моделей роботи. Водночас, інструменти, що вважалися традиційними значно оновилися з використанням сучасних цифрових технологій: інструмент Six Sigma тепер базується на методиках покращення наявних бізнес-процесів (DMAIC) або впровадженні нових продуктів (DMADV), застосуванні інформаційних технологій статистичного опрацювання даних, наявних бізнес-процесів (DMAIC), впровадженні нових продуктів (DMADV); ощадливе виробництво – на концепції lean-виробництва та реалізовано за допомогою методів візуалізації управління, впровадження системи 5S, що забезпечує стандартизацію, візуалізує втрати та відхилення від нормального стану бізнес-процесів; швидке створення прототипів – на основі технології швидкого «макетування», швидкого створення дослідних зразків або діючої моделі системи за рахунок використання адитивних технологій 3D-друку.

В дисертації доведено, що швидкість застосування стратегічного інструментарію в практичній діяльності підприємств залежить від економічних відмінностей географічних регіонів і темпів їхнього інформаційно-технологічного зростання. У Азійсько-Тихоокеанському регіоні нові стратегічні інструменти впроваджуються швидше, ніж на усталених ринках (Європа, Північна та Латинська Америка), що зумовлено вищим рівнем розвитку інформаційно-технологічних та цифрових процесів, швидким сприйняттям працівниками нових інструментів, гнучкістю корпоративних культур.

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

Враховуючи виявлені тенденції та особливості розвитку стратегічного інструментарію, у дисертації здійснено систематизацію на основі розробленої типології, яку складають етапи її розробки та реалізації, за типами, що характеризуються концептуальною направленістю й відповідають за розробку системи стратегії, інформаційно-аналітичним та організаційним аспектами, які визначають способи, заходи, форми реорганізації, трансформації бізнес-процесів, моделі співпраці та стратегічної поведінки на ринку, створення конкурентних переваг та ключових компетентностей (табл. 1).

Відповідно до типології стратегічного інструментарію зазначено, що успішність його впровадження у практичну діяльність підприємств залежить від компетентності, обізнаності та досвіду управлінського персоналу, що зумовлює актуальність підвищення особистої та професійної компетентності менеджерів стратегічного рівня управління для роботи в середовищі Індустрії 4.0 з використанням інструментів управління знаннями.



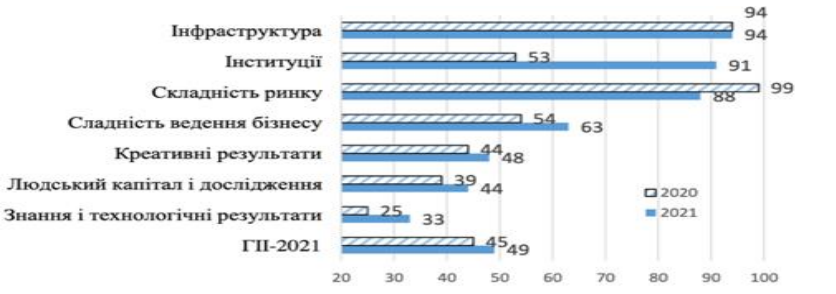
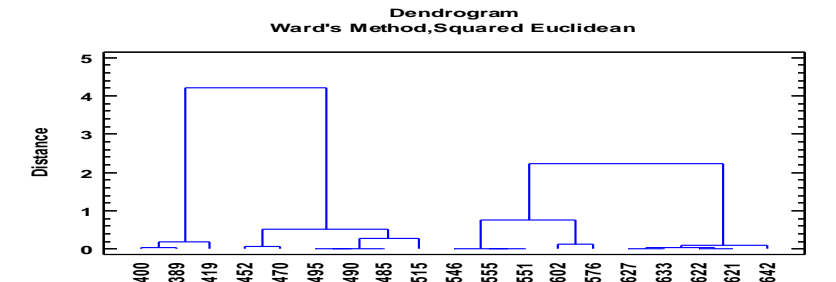
### Типологія стратегічного інструментарію формування системи стратегій підприємства

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

У третьому розділі дисертації – «Аналіз передумов і чинників формування системи стратегій підприємства» – розроблено методичне забезпечення аналізу передумов і чинників формування системи стратегій підприємства; сформовано методичний підхід до формування інформаційно-аналітичного забезпечення розробки та реалізації системи стратегій підприємства; розроблено організаційний інструментарій реалізації системи стратегій підприємства.

У дисертації доведено, що аналіз передумов і чинників формування системи стратегій підприємства доцільно базувати на принципах системності та комплексності – з огляду на взаємозумовленість техніко-технологічних, інформаційних, соціальних чинників світового розвитку; пріоритетності – за допомогою визначення пріоритетів у системі стратегій розвитку та найбільш задіяного інструментарію в їхньому формуванні та реалізації підприємствами; причинності – з огляду на встановлення причинно-наслідкових взаємозв'язків між параметрами товарної структури експорту, міжнародної інвестиційної позиції, трудовим та виробничим потенціалом підприємств хімічної галузі та машинобудування; об'єктивності – за допомогою виділення опосередкованих ознак схожості в тенденціях змін у структурі потенціалу інтеграції (табл. 2).

## Методичне забезпечення аналізу передумов і чинників формування системи стратегій вітчизняних підприємств

Завдання	Результати																											
<p>1. Аналіз техніко-технологічних, інформаційних, соціальних чинників розвитку за методом дескриптивного аналізу</p>  <table border="1" data-bbox="167 436 1007 728"> <caption>Дані до графіка 1</caption> <thead> <tr> <th>Фактор</th> <th>2020</th> <th>2021</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Інфраструктура</td> <td>94</td> <td>94</td> </tr> <tr> <td>Інституції</td> <td>53</td> <td>91</td> </tr> <tr> <td>Складність ринку</td> <td>99</td> <td>88</td> </tr> <tr> <td>Складність ведення бізнесу</td> <td>54</td> <td>63</td> </tr> <tr> <td>Креативні результати</td> <td>44</td> <td>48</td> </tr> <tr> <td>Людський капітал і дослідження</td> <td>39</td> <td>44</td> </tr> <tr> <td>Знання і технологічні результати</td> <td>25</td> <td>33</td> </tr> <tr> <td>ГП-2021</td> <td>45</td> <td>49</td> </tr> </tbody> </table>	Фактор	2020	2021	Інфраструктура	94	94	Інституції	53	91	Складність ринку	99	88	Складність ведення бізнесу	54	63	Креативні результати	44	48	Людський капітал і дослідження	39	44	Знання і технологічні результати	25	33	ГП-2021	45	49	<p>Визначено вплив техніко-технологічних, інформаційних, соціальних факторів на розвиток машинобудівної та хімічної галузей та суспільства загалом. Запропоновано стратегії для досягнення стратегічних цілей. Визначено потенційні переваги та виклики, які постають перед підприємствами для ухвалення обґрунтованих рішень та формування цілеспрямованих стратегій розвитку.</p>
Фактор	2020	2021																										
Інфраструктура	94	94																										
Інституції	53	91																										
Складність ринку	99	88																										
Складність ведення бізнесу	54	63																										
Креативні результати	44	48																										
Людський капітал і дослідження	39	44																										
Знання і технологічні результати	25	33																										
ГП-2021	45	49																										
<p>2. Аналіз тенденцій змін в структурі потенціалу інтеграції підприємств України в міжнародний простір на основі кластерного аналізу з використанням методу Уорда</p>  <p style="text-align: center;">Dendrogram Ward's Method, Squared Euclidean</p>	<p>Визначено кластери за схожістю тенденцій змін в структурі потенціалу інтеграції. За результатами аналізу змін у структурі експорту продукції хімічної галузі та машинобудування визначено тенденції до зростання сировинних товарів, мінеральних ресурсів та скорочення продукції високотехнологічних галузей. За результатами аналізу змін у структурі імпорту визначено, що переважають тенденції до зростання високотехнологічної продукції машинобудування.</p>																											
<p>3. Виявлення причинно-наслідкових взаємозв'язків та взаємозалежностей в змінах потенціалу інтеграції підприємств України в міжнародний простір на основі методу канонічної кореляції</p> $U_1 = 0,523528 * x_1 + 0,0196274 * x_2 + 0,0816239 * x_3 - 0,334634 * x_4 + 0,949374 * x_5;$ $V_1 = -0,0776477 * y_1 + 0,6032 * y_2 + 0,52923 * y_3$ $U_2 = -2,04342 * x_1 + 1,39518 * x_2 - 1,19579 * x_3 + 0,593168 * x_4 - 0,58585 * x_5;$ $V_2 = 1,33509 * y_1 - 1,69492 * y_2 + 0,464656 * y_3$ $U_3 = 1,24086 * x_1 - 0,129571 * x_2 + 0,130384 * x_3 - 0,0876891 * x_4 - 0,851267 * x_5;$ $V_3 = 1,96106 * y_1 + 0,174375 * y_2 - 2,03983 * y_3$	<p>Побудована структура причинно-наслідкових зв'язків сформованих сукупностей моделей свідчить про: негативний вплив значного скорочення частки машинобудівної продукції на стан потенціалу інтеграції; скорочення експорту високотехнологічної продукції машинобудування, що обумовлено негативними змінами у структурі іноземного інвестування (скорочення інвестицій у професійну, наукову і технічну діяльність), зростанням трудової міграції з України; скорочення експорту продукції хімічної галузі і водночас збільшення імпорту добрив, засобів захисту рослин, фармацевтичних препаратів.</p>																											

Розроблене з урахуванням виділених передумов і чинників методичне забезпечення аналізу для вітчизняних підприємств містить такі етапи-завдання: збір, опрацювання, упорядкування даних, вибір показників та методів моделювання для виявлення тенденцій змін у структурі потенціалу інтеграції підприємств України в міжнародний простір, моделювання причинно-наслідкових взаємозв'язків і взаємозалежностей між ними, вибору стратегічних орієнтирів та аналізу їх збалансованості й узгодженості.

Основні результати застосування розробленого методичного забезпечення аналізу передумов і чинників формування системи стратегій підприємства полягають у тому, що найбільш значимими викликами, які зумовлюють стратегічний розвиток вітчизняних

підприємств, є воєнні дії, глобальна конкуренція, швидкі зміни технологій, нестабільна економічна ситуація, демографічні та соціокультурні зміни, пандемії, екологічні виклики. Про це свідчать результати аналізу міжнародних позицій України в рейтингах світового розвитку (табл. 3). Для визначення стратегічних напрямів розвитку вітчизняних підприємств у дисертації проаналізовано можливості їх інтеграції в міжнародний простір, що полягають у наявності багатих природних ресурсів, стратегічного географічного розташування та успадкованості певних наукових і людських ресурсів.

Таблиця 3

### Аналіз міжнародних позицій України в рейтингах світового розвитку

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

Однак належним чином не використовуються наявні можливості високотехнологічних галузей промисловості, до яких належать підприємства машинобудівної та хімічної галузей. Про відсутність можливостей для переходу на високотехнологічні моделі виробництва свідчать показники низької загальної продуктивності та ефективності структурної перебудови експорту. Російське повномасштабне вторгнення в Україну викликає подальше падіння українського експорту. За даними СОТ, у березні 2022 року його вартість знизилася на 49 %, а вартість імпорту – на 71 % у річному співвідношенні. За період січень-червень 2023 р. експорт товарів з України скоротився на 14,3 % – до 19,407 млрд дол. США, тоді як імпорт зріс на 20,7 % – до 30,447 млрд дол. США. Застій української торгівлі супроводжується глибокою переорієнтацією її географічної структури та пошуком нових ринків збуту (табл. 4).

2022 року лідерами серед країн-торговельних партнерів України були Польща, Румунія, Туреччина, Китай, Угорщина та Німеччина. Найбільшу частку вітчизняного експорту, крім країн ЄС, складають Туреччина, Китай та Індія. Загалом частка країн Азії в експорті України зменшилась з 32 до 22 %, Африки – з 9 до 5 %, Америки – з 4 до 3 %. За підсумками двох кварталів 2023 р. порівняно з 2022 р. товарообіг України скоротився на 7,4 %. Скорочення відбулося за всіма основними галузями, окрім продовольчих товарів та сільськогосподарської продукції. Основу сільськогосподарського експорту становили зернові культури. Експорт металів та виробів з них скоротився на 1,8 млрд дол. США у товарній структурі експорту України, ці товари зберігають друге місце з часткою в 9 %. Порівняно меншим було скорочення експорту машин, устаткування та транспорту. За підсумками перших 6 місяців 2023 р. він скоротився на 34,9 % або на 0,4 млрд дол. США. Відбулося істотне скорочення експорту мінеральних продуктів (на 66,7 %, або на 0,9 млрд дол. США) та продукції хімічної промисловості (на 57,3 %, або на 0,4 млрд дол. США). Скорочення експорту товарів на 26,1 % супроводжувалося зростанням імпорту на 11,2 %, що стало наслідком негативного впливу масштабних бойових дій на виробництво товарів для внутрішнього ринку України.

## Зовнішня торгівля України, млн дол. США

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

На основі квартальних значень економічних показників товарної структури експорту та імпорту України протягом 2018–2022 рр. проведено оцінювання тенденцій змін у структурі потенціалу інтеграції вітчизняних підприємств в міжнародний простір за допомогою розв’язання задачі розділення суміші. Усталені характеристики підсукупностей неоднорідних значень тенденцій змін у структурі потенціалу інтеграції підприємств України в міжнародний простір подано в табл. 5.

Таблиця 5

## Тенденції змін в структурі потенціалу інтеграції підприємств України в міжнародний простір

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

Визначення кластерів за схожістю тенденцій змін у структурі потенціалу інтеграції дозволило виділити підприємства машинобудівної та хімічної галузей, для яких притаманні зростання сировинних товарів, мінеральних ресурсів, проте виявлено тенденцію скорочення продукції високотехнологічних галузей. Такий висновок підтверджено аналізом статистичних даних за період 2018–2022 рр. Слід зазначити, що ресурсна складова в структурі експорту України за 8 місяців 2023 року також мала значне скорочення: так, показник експорту продукції металургії склав 51 %. А продукція таких галузей як хімічна та машинобудування продовжила тенденцію до скорочення у 2023 році відповідно на 59 % та 26 %. Водночас за результатами аналізу змін у структурі імпорту переважають тенденції до зростання високотехнологічної продукції машинобудування.

У дисертації методом канонічної кореляції визначено причинно-наслідкові взаємозв’язки, що зумовлюють зміни в потенціалі інтеграції вітчизняних підприємств у міжнародний простір за параметрами товарної структури експорту (загальна

структура, машинобудування та хімічної галузей), міжнародної інвестиційної позиції, трудовим та виробничим потенціалом. У результаті було сформовано моделі причинно-наслідкових взаємозв'язків та взаємозалежностей (1), (2), (3), де найбільш значимий взаємозв'язок серед сформованих моделей виявлено між товарною структурою експорту ( $U_1$ ) та інвестиційною, трудовою й виробничою складовими потенціалу інтеграції ( $V_1$ ) ( $r= 1,96$ ):

$$\left\{ \begin{array}{l} U_1 = 0,523528 * x_1 + 0,0196274 * x_2 + 0,0816239 * x_3 - 0,334634 * x_4 + 0,949374 * x_5; \\ V_1 = -0,0776477 * y_1 + 0,6032 * y_2 + 0,52923 * y_3 \end{array} \right. \quad (1)$$

$$\left\{ \begin{array}{l} U_2 = -2,04342 * x_1 + 1,39518 * x_2 - 1,19579 * x_3 + 0,593168 * x_4 - 0,58585 * x_5; \\ V_2 = 1,33509 * y_1 - 1,69492 * y_2 + 0,464656 * y_3 \end{array} \right. \quad (2)$$

$$\left\{ \begin{array}{l} U_3 = 1,24086 * x_1 - 0,129571 * x_2 + 0,130384 * x_3 - 0,0876891 * x_4 - 0,851267 * x_5; \\ V_3 = 1,96106 * y_1 + 0,174375 * y_2 - 2,03983 * y_3 \end{array} \right. \quad (3),$$

де:  $y_1$  – загальна товарна структура експорту;  $y_2$  – товарна структура експорту машинобудування;  $y_3$  – товарна структура експорту хімічної галузі;  $x_1$  – міжнародна інвестиційна позиція (актив);  $x_2$  – міжнародна інвестиційна позиція (пасив);  $x_3$  – трудовий потенціал (чисельність економічно активного населення);  $x_4$  – обсяг реалізованої продукції машинобудування;  $x_5$  – обсяг реалізованої продукції хімічної галузі.

Відповідно до сформованих моделей можна дійти висновку, що зміни у стані потенціалу інтеграції підприємств України зумовлені негативним впливом значного скорочення частки машинобудівної продукції; негативними змінами у структурі іноземного інвестування (скорочення інвестицій у професійну, наукову і технічну діяльність), зростанням трудової міграції з України; скороченням експорту продукції хімічної галузі і водночас збільшенням імпорту добрив, засобів захисту рослин, фармацевтичних препаратів. Це свідчить про існування об'єктивної потреби у розробленні і реалізації системи стратегій підприємств, які сприятимуть зміцненню потенціалу інтеграції підприємств України.

У дисертації в якості основних принципів до розробки системи стратегічних параметрів та критеріїв методичного підходу до формування інформаційно-аналітичного забезпечення розробки та реалізації системи стратегій підприємства обрано: цінність чи привабливість напрямку діяльності, компетентність підприємства, яка проявляється через стійкість його конкурентної позиції, можливість залучення сучасних технологій та інноваційного підходу в контексті Індустрії 4.0, стратегічне партнерство, що визначено через спільність цілей та взаємовигідну співпрацю з іншими підприємствами; корпоративну соціальну відповідальність (рис. 5).

Основними положеннями розробленого методичного підходу до формування інформаційно-аналітичного забезпечення розробки та реалізації системи стратегій підприємства є такі: зосередження уваги на визначенні цінності та привабливості обраного напрямку діяльності підприємства; розгляд підприємства як компетентного

суб'єкта, здатного до успішної реалізації стратегічних цілей; приділення уваги до взаємодії та співпраці між різними структурними підрозділами підприємства, а також зовнішніми стейкхолдерами, співробітництво та інноваційна активність яких сприятимуть впровадженню новаторських рішень та поліпшенню бізнес-процесів; розвиток організаційної структури та корпоративної культури підприємства, що сприятимуть вирішенню стратегічних завдань, які включають зміни в структурі управління підприємством, ідентифікацію ключових компетентностей, розвиток персоналу та впровадження ефективних управлінських практик; врахування репутації підприємства та його бренду як важливої складової стратегії для забезпечення поліпшення соціального іміджу та створення його позитивного сприйняття відповідно до стратегічних цілей; створення ефективної інформаційно-аналітичної системи, яка забезпечуватиме надходження, обробку та аналіз необхідної інформації для реалізації стратегій підприємства.

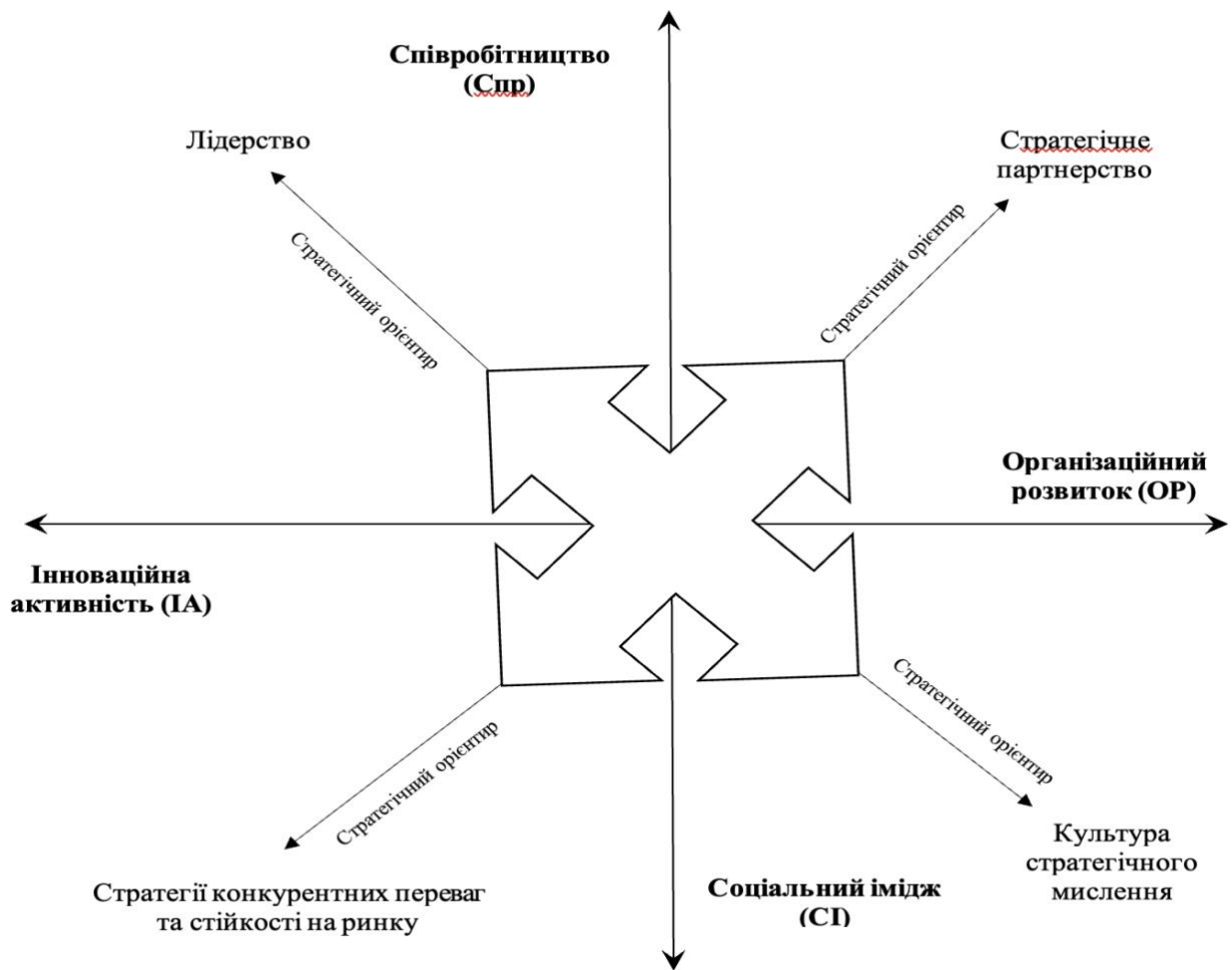


Рис. 5. Площина параметрів та критеріїв методичного підходу до формування інформаційно-аналітичного забезпечення системи стратегій підприємства

Для реалізації розробленого методичного підходу до формування інформаційно-аналітичного забезпечення системи стратегій підприємства запропоновано організаційний інструментарій реалізації системи стратегій підприємств (табл. 6).

## Організаційний інструментарій реалізації системи стратегій підприємства

Стратегічні напрями/ типові ризики	Превентивні заходи			
	Співробітництво (Спр)	Інноваційна активність (ІА)	Організаційний розвиток (ОР)	Соціалізація іміджу та бренду (СІБ)
Досягнення стійких конкурентних переваг/ Втрата конкурентних переваг та стійкості на ринку	Укладання партнерських угод, формування альянсів, розроблення програм спільного маркетингу, розширення співробітництва з постачальниками, залучення до спільних досліджень та розвитку, обмін технологічними знаннями, підтримання соціально-екологічних проєктів	Ідентифікація цінності, унікальності інновацій, використання мереж та платформ обміну знаннями, стартап-івентів, кластерів у галузях; створення індустріальних та цифрових парків, використання технологічних трансферів	Визначення ключових компетентностей, основних можливостей, ключових чинників успіху, бенчмаркетинг, використання найкращого досвіду, управління знаннями, профіль конкурента, аналіз реальних можливостей	Конкурентний аналіз, моніторинг іміджу, репутаційний менеджмент, стратегії розвитку бренду, соціальні медіа (Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter), партнерство з впливовими особами, корпоративні соціальні ініціативи, громадські виступи та події, волонтерська діяльність, маркетингові акції та рекламні кампанії
Розробка та залучення техніко-технологічних інновацій/ Недостатня вмотивованість на розвиток та готовність до інноваційних змін	Обмін інформаційними ресурсами, продукування інноваційних проєктів з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, зміцнення комунікації та забезпечення відкритого обміну інформацією	Створення інноваційної культури, менторство та консультування, лідерство у сфері інновацій, створення місць для спілкування та обміну ідеями	Розробка планів та програм організаційного розвитку, бізнес-аналітика, залучення співробітників до процесу ухвалення рішень, розробка програм інноваційного навчання, навчання з управління змінами та культури інновацій	Розробка стратегії внутрішнього брендингу та комунікації, проведення тренінгів та навчальних семінарів, реалізація програм підвищення мотивації та задоволеності працівників, оцінка задоволеності співробітників та впровадження змін на основі здобутих результатів оцінювання
Стратегічне партнерство / Дисбаланс інтересів та цілей партнерів	Встановлення чітких цілей і вимог щодо співробітництва, класифікація ролей і обов'язків, укладання договорів і механізмів урегулювання конфліктів та управління ризиками	Застосування методів інноваційного управління проєктами – Agile або Scrum, укладання угоди про розподіл інтелектуальної власності	Ідентифікація спільних інтересів співробітництва, аналіз інтересів стейкхолдерів, аналіз спільних результатів та ефективності співпраці, оцінювання надійності партнерів	Перевірка інформації щодо соціальної політики на доступність та достовірність, наявність зворотного зв'язку з адресатами соціальних програм (анкетування, опитування, складання рейтингів, аналіз суспільної думки)
Формування соціальної цінності та її інтеграція в стратегічні рішення/ Невідповідність нормам та стандартам соціально-екологічної відповідальності	Участь у трансфері технологій, проведення спільних соціально-екологічних проєктів	Технічне переоснащення офісів, впровадження екологічних та енергозберігаючих технологій	Розробка соціально-екологічної матриці інновацій, системи моніторингу та оцінки соціально-екологічних параметрів, формування збалансованої системи показників (BSC), побудова матриці ІКС, застосування принципів ощадливого виробництва	Впровадження системи управління соціально-екологічною відповідальністю, залучення зацікавлених сторін, аналіз ризиків та виявлення потенційних невідповідностей, створення системи звітування та контролю

Практичне використання розробленого стратегічного інструментарію реалізації системи стратегій сприятиме досягненню поставлених цілей та стійкому розвитку підприємств.

У четвертому розділі дисертації – «Організаційне забезпечення реалізації системи стратегій підприємства» – запропоновано науково-методичний підхід до організаційного забезпечення реалізації системи стратегій; розроблено методичне забезпечення щодо

використання світового досвіду з розробки та реалізації стратегій глобального ланцюга доданої вартості та застосування організаційних способів та форм-шаблонів ведення бізнесу.

Розроблений у дисертації науково-методичний підхід до організаційного забезпечення реалізації системи стратегій підприємства спрямовано на сприяння співпраці між підприємствами-партнерами, обміні інноваційними продуктами та впровадженні управлінських технологій як здатності до: налагодження ефективних комунікацій у зовнішньому середовищі з досягнення балансу інтересів усіх груп стратегічного впливу; створення умов для його інноваційного розвитку за рахунок розробки та впровадження програм розвитку персоналу підприємства з використанням широкого кола управлінських технологій та інструментів.

Основні положення цього науково-методичного підходу полягають у такому: виявленні глобальних економічних, соціальних, технологічних та політичних тенденцій, які характеризують перспективи та потенційні можливості для входження в глобальний ланцюг доданої вартості; комплексному аналізу організаційних способів та форм-шаблонів ведення бізнесу, що включає вивчення різних підходів та методик управління підприємствами у контексті міжнародної інтеграції та кооперації, дозволяє ідентифікувати найбільш ефективні з них для застосування у стратегічному плануванні та організаційному забезпеченні підприємства; виявленні умов для інформаційної координації та синхронізації попиту і пропозиції, що передбачає аналіз ринкових умов, споживчих тенденцій, факторів, що впливають на попит і пропозицію, що допомагають виявити, коли та які зміни ініціювати для завчасної відповіді на потреби ринку та забезпечення ефективності оперативної діяльності; забезпеченні ефективної комунікації між підприємствами-партнерами на міжнародних ринках, що базуються на розроблених механізмах координації, обміну інформацією та вирішення спільних проблем з партнерами; розробці і реалізації стратегій глобальних ланцюгів доданої вартості та поставок для досягнення конкурентних переваг на міжнародних ринках, що передбачають аналіз ринку, визначення потреб споживачів, розробку ефективних каналів збуту та постачання, а також управління якістю та ризиками; розвитку внутрішньої єдності та співпраці всередині ланцюга для ефективної реалізації стратегій в контексті міжнародних ринків, що базується на єдиному баченні та спільних цілях, які підтримуються на всіх рівнях управління підприємством.

Наведений науково-методичний підхід дозволяє розробити практичні рекомендації з використання світового досвіду для реалізації стратегій глобальних ланцюгів доданої вартості та поставок у діяльності вітчизняних підприємств. У дисертації зазначено, що вимогами до сучасних організаційних форм ведення бізнесу є адаптивність до ринкових змін, мобільність бізнесу, можливість швидкої переорієнтації на нові продукти та ринки, ведення бізнесу, заснованого на партнерстві та соціальній відповідальності, використання інформаційних технологій. Стратегії організації взаємовідносин підприємства базуються не тільки на конкурентному механізмі, а ще мають як підґрунтя механізми встановлення неринкових відносин з партнерами із зовнішнього середовища. Кількість можливих варіантів партнерських взаємовідносин не має кінцевого виразу, з огляду на те, що підприємство може встановлювати відносини з різними партнерами за межами конкурентної системи.

Розвиток інформаційних технологій дозволяє говорити про нові моделі співробітництва в межах ланцюга постачання – створення цифрових ланцюгів постачання, які ґрунтуються на методі інформаційної координації та синхронізації попиту та пропозиції між підприємствами-партнерами на міжнародних ринках. Управління вимагає інтегрованого ухвалення рішення всіма партнерами з ланцюга постачання на основі синхронізації повної



та актуальної інформації, що є можливим з використанням хмарних технологій. Хмарні технології дозволяють забезпечити наскрізну прозорість ланцюга поставок, поліпшити планування та оптимізацію запасів, взаємодію з клієнтами, доставку та логістику, підтримувати взаємодію з партнерами, тобто знизити витрати та забезпечити високу якість обслуговування для всіх учасників ланцюга.

У сфері високих технологій пандемія спонукала колаборацію на умовах інформаційної координації та синхронізації попиту та пропозиції між підприємствами-партнерами на міжнародних ринках, що обмінюються даними, знаннями, додатками, операціями та досвідом. Прогрес в галузі телекомунікацій та інформаційних технологій уможливив створення глобальних виробничо-збутових ланцюгів за допомогою сегментації виробництва на одиниці, які можуть бути географічно розосереджені і водночас з'єднані. Інформаційні технології стали, з одного боку, середовищем для забезпечення та підвищення ефективності ланцюгів постачань, а з іншого боку – потужним інструментом для розробки нових концепцій управління ланцюгами постачань. За допомогою інформаційних технологій стало можливим реалізувати одну з головних ідей управління ланцюгами постачань – інформаційну координацію та синхронізацію попиту та пропозиції.

Розроблене методичне забезпечення використання світового досвіду з розробки та реалізації стратегій глобального ланцюга доданої вартості ґрунтується на концепції «організаційних знань», що передбачає застосування: стандартів і процедур, які допоможуть у формуванні єдиної методології ведення бізнесу у глобальному ланцюзі; стандартизованих процесів виробництва, логістики, контролю якості, обслуговування клієнтів; підтримання професійного розвитку та навчання співробітників; використання сучасних інформаційних технологій для підтримання організаційних процесів у глобальному ланцюзі, що включає впровадження систем управління відносинами з клієнтами (CRM), електронні системи обміну даними (EDI), системи планування ресурсів підприємства (ERP); використання системи моніторингу та оцінки результатів впровадження організаційних способів та форм-шаблонів ведення бізнесу.

Проведений аналіз світового досвіду дозволив виділити пріоритетні стратегії міжорганізаційних відносин – інтеграції та кооперації, напрями розвитку партнерської взаємодії, а також відповідні їм організаційні способи ведення бізнесу та форми-шаблони. У дисертації зазначено, що стратегія розвитку партнерської взаємодії займає особливе місце в контексті її ключового значення для формування стійких конкурентних переваг. В технологічній сфері виділено найбільш пріоритетні форми партнерської взаємодії: бізнес-інкубатори (Y Combinator, Plug and Play Tech Center, 500 Startups, США; Технологічний парк Хайфа «Matam», Ізраїль), технологічні парки (Київський технологічний парк «ІТ-фабрика», Україна; Кремнієва долина, США), інноваційні кластери (Стокгольмський науково-технологічний парк, Швеція; Пекінський технологічний парк «Zhongguancun», Китай). Так, згідно з дослідженням Глобальної консалтингової фірми CBRE 2022 року в США було 1 593 технологічні парки; за даними Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2021 року було зареєстровано понад 2 тис. бізнес-інкубаторів по всьому світу. Так, Україна з 2020 року створила 15 інноваційних кластерів у таких сферах, як ІТ, медицина та агротехнології. Дані світового досвіду підтверджують значущість виділених форм партнерської взаємодії, що дає змогу розглядати їх для ефективного стимулювання інноваційного розвитку підприємств. У дисертації виділено чотири основні типи партнерів та відповідні їм особливості партнерських зв'язків: 1) відносини з державою, 2) одним або

кількома конкурентами, 3) одним або кількома клієнтами та/або постачальниками, 4) однією або кількома зацікавленими групами, які здійснюють тиск на підприємство за пріоритетними відносинами з приводу корпоративної, технологічної, виробничої, соціальної стратегій. Комплекс стратегічних заходів для розвитку партнерської взаємодії побудовано з врахуванням пріоритетності напрямів її розвитку (рис. 6).

У п'ятому розділі дисертації – **«Соціальна складова формування системи стратегій підприємства»** – виділено концептуальні положення соціалізації бізнесу та розроблено оцінювання готовності підприємства до реалізації стратегічних заходів; розвинуто теоретико-методичне забезпечення для обґрунтування пріоритетності стратегічних заходів системи стратегій підприємства.

В умовах загострення світових екологічних та соціальних проблем відбувається переосмислення ролі бізнесу у соціальній сфері. У дисертації обґрунтовано, що розроблення концептуальних положень соціалізації бізнесу актуалізується низкою чинників: об'єктивним процесом переходу українського суспільства на інноваційний вектор розвитку за умов становлення соціально-орієнтованої ринкової економіки; провідною роллю соціалізованих бізнес-структур як найважливіших суб'єктів економічних, екологічних та соціально-культурних трансформацій у суспільстві; недоліком глибини теоретико-методологічних та практичних досліджень проблем соціалізації бізнесу, таких як теоретичне осмислення потенціалу соціальної відповідальності бізнесу та соціального підприємництва, а також ресурсів для його нарощування. У запропонованих концептуальних положеннях соціалізації бізнесу враховано складову «організаційних знань» у взаємозв'язку з концепцією організаційного навчання. Організаційні знання містять інформацію, уміння та досвід, необхідні для забезпечення виконання стратегічних заходів, передачу цих знань всередині підприємства та формування у кожного працівника свідомості і активної участі в реалізації стратегій. Концепція організаційного навчання відіграє ключову роль у соціалізації організаційних знань, базується на створенні умов для постійного навчання та розвитку персоналу, сприяє створенню відкритої організаційної культури, в якій спільне навчання і обмін знаннями є важливими елементами.

Соціалізація бізнесу втілюється у готовності підприємства до стратегічних змін. У дисертації обґрунтовано й розроблено оцінювання готовності підприємства до реалізації стратегічних заходів, яке базується на положенні соціалізації бізнесу стосовно необхідності дотримання вимог стейкхолдерів до наслідків бізнес-діяльності за розробленою системою економічних, культурних, організаційних, екологічних та соціальних показників-критеріїв, що дозволило представити та сформуванню соціальну позицію підприємства та позитивний імідж підприємства в інформаційному полі.

Оцінювання готовності підприємства до реалізації стратегічних заходів дає змогу виявити, наскільки підприємство готове до впровадження стратегічних заходів, які стосуються задоволення потреб стейкхолдерів та дотримання вимог, що є наслідком положень соціалізації бізнесу. В якості основних врахованих факторів, виділено реакцію підприємства на зовнішній вплив, показники ефективності підприємства, фінансову стійкість, інноваційну діяльність, професійний менеджмент, виробничий потенціал. Зазначені фактори та відповідні їм показники-критерії виділено з врахуванням складових та напрямів концепції сталого розвитку: економічного, екологічного та соціального. Для реалізації обраних стратегічних цілей розроблено комплекс способів та стратегічних заходів за структурними елементами й індикаторами.

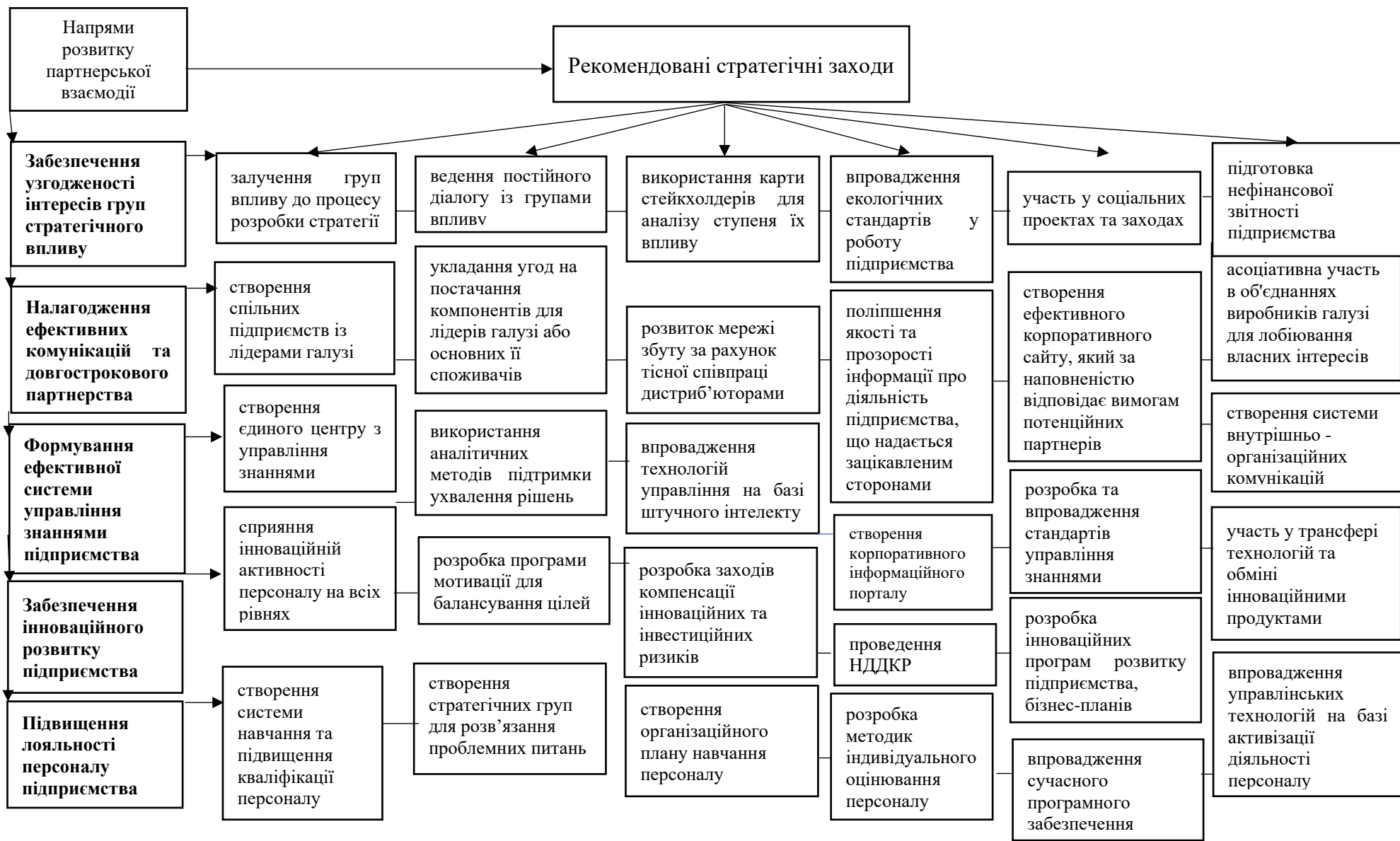


Рис. 6. Комплекс стратегічних заходів розвитку партнерської взаємодії

Методичне забезпечення оцінювання готовності підприємства до реалізації стратегічних заходів, з фокусом на соціалізацію бізнесу, містить такі положення як:

ідентифікація основних стейкхолдерів, їхніх очікувань та вимог щодо наслідків бізнес-діяльності;

розроблення системи економічних, культурних, організаційних, екологічних та соціальних показників-критеріїв, які дозволяють оцінити вплив бізнес-діяльності на стейкхолдерів та соціум загалом;

проведення оцінки та аналізу показників-критеріїв для визначення рівня відповідності підприємства вимогам стейкхолдерів;

розвиток соціальної позиції підприємства через врахування вимог та очікувань стейкхолдерів у розробці та реалізації стратегічних заходів;

формування системи знань, що охоплює економічні, культурні, організаційні, екологічні та соціальні аспекти для осмислення персоналом підприємства його економічних цілей, комплексного впливу на культуру, суспільство та його екологічну відповідальність;

розроблення системи навчання та розвитку співробітників, спрямованої на поширення знань про соціальні показники та взаємовідносини зі стейкхолдерами.

Запропоноване методичне забезпечення дозволяє підприємствам оцінити готовність до реалізації стратегічних заходів з урахуванням соціальних аспектів та налагодити конструктивну взаємодію зі стейкхолдерами для досягнення успішних результатів і створення позитивного іміджу підприємства. Апробацію розробленого оцінювання готовності підприємства до реалізації стратегічних заходів здійснено на підприємстві ТОВ «Петрометал Україна», оскільки його діяльності притаманна активність у здійсненні стратегічних перетворень та виробництві продукції (рис. 7). Аналіз результатів оцінювання готовності підприємства ТОВ «Петрометал Україна» до реалізації стратегічних заходів за структурними елементами виявив досить високий рівень розвитку виробничого процесу та інформаційної політики. Недостатньою є культура кадрової та інформаційної політик, про що свідчить низький рівень готовності персоналу до проведення змін, інформаційної підтримки їх проведення, неналежний рівень роз'яснювальної роботи серед учасників корпоративних відносин та акціонерів.

Результати оцінювання готовності підприємства до реалізації стратегічних заходів дозволили виявити наступне:

1. ТОВ «Петрометал Україна» має активну стратегію поліпшення якості управління. Впроваджено ефективні процеси контролю, удосконалення комунікаційної системи для забезпечення ефективного обміну інформацією та обізнаності між керівництвом та співробітниками. Приділено увагу поліпшенню організації робочих процесів, що сприяє більш ефективному ухваленню рішень. Активно залучаються всі зацікавлені сторони до процесу прийняття стратегічних рішень, є механізми зворотного зв'язку. Підприємство має програми зі збереження довкілля, бере участь у благодійних заходах, допомагає ЗСУ та цивільному населенню під час війни.

2. ТОВ «Петрометал Україна» демонструє потужний науково-технічний та інтелектуальний потенціал, виробництво продукції здійснюється відповідно до запланованих обсягів і стандартів якості. Виробничі лінії працюють ефективно, з мінімальними перервами в роботі. Застосування новітніх технологій та оптимізація процесів виробництва дозволяють знижувати витрати на виробництво і ефективно використовувати наявні ресурси. Активно співпрацює з торгівельними партнерами. Крім того, ТОВ

«Петрометал Україна» активно розробляє онлайн-присутність через створення власного інтернет-магазину та участі в електронних торгових платформах.

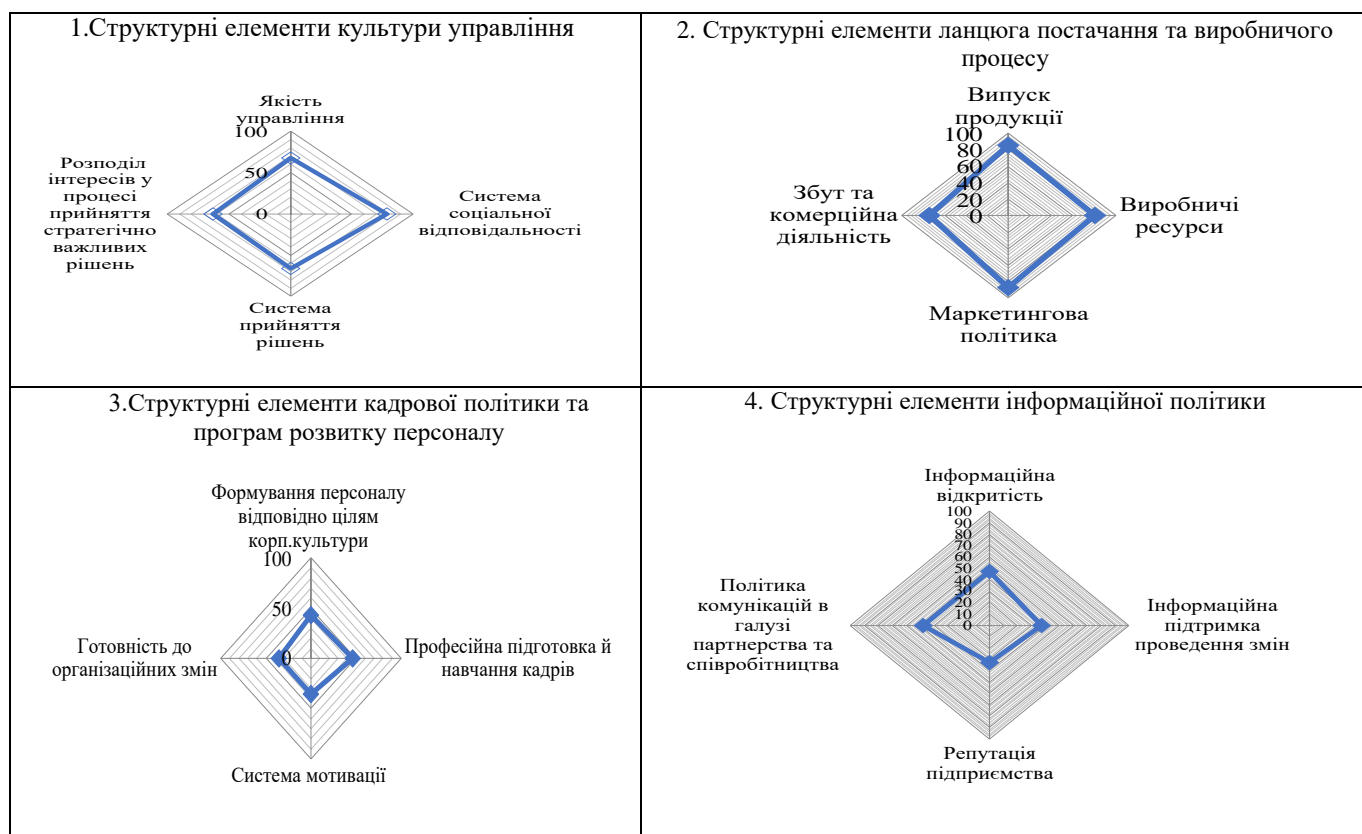


Рис. 7. Результати оцінювання готовності ТОВ «Петрометал Україна» до реалізації стратегічних заходів

3. Спостерігається високий рівень зацікавленості керівництва ТОВ «Петрометал Україна» у якісних змінах, про що свідчить велика кількість розроблених програм стимулювання, бонусних заохочень, але відсутні затребувані професійні навички працівників, які потребують перекваліфікації у зв'язку з впровадженням нових технологій, зміни бізнес-задач. Також не простежується підготовка персоналу до проведення організаційних змін та адаптації до них. Відсутня відповідна інформаційна робота, роз'яснення необхідності їх проведення, демонстрація бажаного стану підприємства після їх проведення.

4. У ТОВ «Петрометал Україна» спостерігається нерегулярність оновлення інформації на корпоративному сайті, недостатній рівень доступності та якості інформації для зацікавлених сторін. Виявлено відсутність відповідної комунікації та низький рівень взаємодії з працівниками, що значно ускладнює процес змін і спричиняє опір. Політика комунікації в галузі партнерства і співробітництва добре визначена і виконується, що сприяє успіху спільних ділових проєктів та зміцненню взаємовигідних відносин.

Найбільше впливають на готовність підприємства до стратегічних заходів нестабільність зовнішнього середовища, воєнні дії та політична ситуація в Україні. Для забезпечення та підвищення готовності підприємств до реалізації системи стратегій у дисертації розвинено теоретико-методичне забезпечення обґрунтування пріоритетності стратегічних заходів, яке базується на концепції організаційного навчання. Зміст та послідовність використання запропонованого теоретико-методичного забезпечення полягає у:

дослідженні основних принципів, стратегії та методики організаційного навчання, що є основою для створення системи стратегій підприємства. До стратегії організаційного навчання належить створення навчальних програм, внутрішнє навчання та залучення зовнішніх тренерів та консультантів. До методик організаційного навчання віднесено лекції та презентації, групову роботу, рольові ігри та симуляції, менторство та коучинг, е-навчання. Основними принципами організаційного навчання є комплексність, інтерактивність, системний підхід, постійне навчання;

аналізі стану організаційного навчання на підприємстві, ідентифіковано потреби у знаннях та компетентностях управлінського персоналу;

розробці методичного підходу до оцінювання рівня управлінських знань і компетентності управлінського персоналу на основі засобів оцінки, таких як анкети, інтерв'ю, кейси, оцінювання роботи на практиці;

визначенні пріоритетності складових управлінських знань і компетентності на основі результатів оцінювання;

розробці переліку конкретних заходів, які сприятимуть створенню нових знань, навичок та швидкому рескілінгу в системі ухвалення стратегічних рішень.

Згідно з методичним забезпеченням запропоновано використовувати тренінги, семінари, стажування та розробку освітніх програм. На основі виявлених недоліків розроблено стратегію вдосконалення культури кадрової та інформаційної політики завдяки процедурам підбору та зберігання кадрів. Для масового відбору співробітників на керівні посади запропоновано короткий тест кейсів LeaderCase, який доцільно використовувати як окремий інструмент на етапі масового відбору або підбору кадрового резерву, так і доповнення до комплексного оцінювання керівників високого рангу. Для топ-менеджерів та керівників підрозділів рекомендовано використовувати комплексну оцінку, а саме інструменти: Employee Engagement Surveys, Balanced Scorecard, Core Competencies та LeaderChart, що надають загальну інтегральну оцінку потенціалу кандидата, з описом сильних та слабких сторін, які доцільно використати для прогнозування успішності управління.

Розроблене методичне забезпечення апробовано на вибірковій групі працівників та членів наглядової ради підприємства ТОВ «Петрометал Україна», що довело його теоретичну обґрунтованість і практичну значущість та можливість подальшого використання в процесі стратегічного управління розвитком промислових підприємств.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішено важливу науково-практичну проблему з розроблення методологічного базису, удосконалення та подальшого розвитку теоретичних положень та науково-практичних рекомендацій щодо формування системи стратегій підприємства в умовах міжнародного середовища.

Основні результати, які одержано в ході дослідження, дають підстави для обґрунтованих висновків, які зводяться до такого:

1. Понятійно-категоріальний апарат формування системи стратегій підприємства уточнено за ключовими поняттями «система стратегій» та «формування системи стратегій підприємства», які удосконалено з використанням системного, процесного, інституціонального, поведінкового та когнітивного підходів. Визначено, що система стратегій містить класифікацію стратегій за рівнями, які спрямовано на поліпшення конкурентоспроможності та успішності діяльності підприємства, що набуває особливої

актуальності у сучасному турбулентному середовищі. Формування системи стратегій є управлінським процесом, який визначається певною послідовністю етапів ухвалення та реалізації стратегічних рішень. Розвинутий понятійно-категоріальний апарат є підґрунтям розроблених положень методологічного базису, методичного забезпечення та практичних рекомендацій, що підвищує їх обґрунтованість і практичну спрямованість.

2. На основі системної парадигми обґрунтовано положення методологічного базису формування системи стратегій підприємства, що об'єднують удосконалений понятійно-категоріальний апарат, концептуальну модель економічного розвитку підприємства, концептуальні положення соціалізації бізнесу, розвинутий комплекс науково-методичного забезпечення з аналізу чинників і передумов формування стратегій, стратегічного інструментарію, організаційного забезпечення, готовності до реалізації, обґрунтування пріоритетності заходів, формування інформаційно-аналітичного забезпечення, використання світового досвіду з розробки та реалізації системи стратегій з урахуванням тенденцій глобалізації та євроінтеграції. Обґрунтовані й вперше запропоновані положення методологічного базису суттєво розширюють теорію економіки та управління підприємством у міжнародному контексті в сучасних умовах.

3. Розроблено науково-методичний підхід до формування стратегічного інструментарію за рахунок впливу трансформаційних змін, виділених пріоритетних тенденцій економічного розвитку, ознак схожості, збалансованості та взаємодоповненості на глобальному та міжнародному рівнях. Запропоновано використовувати новітні стратегічні інструменти у відповідності до тенденцій цифрової трансформації, активності і швидкості розповсюдження інновацій та темпів інформаційно-технологічного зростання географічних регіонів світу. Практичне використання науково-методичного підходу сприятиме формуванню актуального стратегічного інструментарію відповідно до зростання значущості цифровізації, екологізації та соціальної відповідальності бізнесу та перебігу цих процесів у міжнародному середовищі.

4. Систематизовано стратегічний інструментарій формування системи стратегій підприємства за актуальними концептуальними, інформаційно-аналітичними, поведінковими аспектами та організаційними ознаками з огляду на ключові стратегічні компетентності та здобутки цифрової трансформації. До складу стратегічного інструментарію запропоновано включити як новітні, так і традиційні інструменти, що оновлюються відповідно до впровадження інноваційних методів, накопичення досвіду менеджерів в управлінні підприємствами під впливом тенденції цифровізації теоретико-практичного і методичного забезпечення менеджменту. Систематизований стратегічний інструментарій є складовою методологічного базису формування стратегій. Практична значущість стратегічного інструментарію полягає в тому, що він надає підприємствам комплексний підхід до формування стратегій, з урахуванням актуальних концепцій цифровізації, інформатизації, інноватизації та соціалізації, інформаційно-аналітичних методів, поведінкових аспектів та організаційних ознак.

5. Методичне забезпечення аналізу передумов і чинників формування системи стратегій підприємства ґрунтується на вимірюванні потенціалу інтеграції високотехнологічних підприємств України у міжнародне ринкове середовище, що зосереджені у машинобудівній та хімічній галузях. Методичне забезпечення побудовано на основі врахування тенденцій змін обсягів їх експорту та імпорту, міжнародної інвестиційної позиції, трудового та виробничого потенціалу згідно з послідовністю та змістом етапів

використання запропонованих аналітичних інструментів. За результатами аналізу міжнародних позицій України в рейтингах світового розвитку виявлено передумови для стратегічного розвитку вітчизняних підприємств. Практичне використання розробленого методичного забезпечення дозволяє визначити конкурентні переваги підприємств в процесі формування і реалізації системи стратегій, що враховують умови інтеграції їх потенціалу у міжнародний економічний простір.

6. Методичний підхід до формування інформаційно-аналітичного забезпечення розробки та реалізації системи стратегій підприємства полягає у комплексному об'єднанні положень концепцій «конкурентних переваг», «Індустрії 4.0», «стратегічного партнерства», «корпоративної соціальної відповідальності» та відповідних системних параметрів «співробітництва», «організаційного розвитку», «інноваційної активності» та «соціалізації іміджу та бренду». Основними принципами розробки системи стратегічних параметрів та критеріїв методичного підходу обрано цінність чи привабливість напрямку діяльності, компетентність підприємства, яка виявляється через стійкість конкурентної позиції, можливість залучення сучасних технологій та інноваційного підходу в контексті Індустрії 4.0, стратегічне партнерство, що визначається через спільність цілей та взаємовигідну співпрацю з іншими підприємствами, корпоративну соціальну відповідальність. Практична значущість запропонованого підходу полягає у можливості ефективного управління стратегічним розвитком підприємства на основі комплексного врахування системних параметрів, що дозволяє контролювати перебіг виконання розроблених заходів та результативність від їх впровадження в реальному часі.

7. До складу організаційного інструментарію реалізації системи стратегій включено обґрунтований комплекс методів, превентивних заходів і процедур щодо втрати стійкості конкурентної позиції на ринку, дисбалансу інтересів між стратегічними партнерами, недостатньої вмотивованості на розвиток та готовності до інноваційних змін, невідповідності принципам та стандартам соціальної та екологічної відповідальності. Практична цінність обґрунтованого організаційного інструментарію полягає у забезпеченні комплексного врахування визначених типових ризиків та можливість зниження їх впливу або повного усунення в процесі стратегічного управління підприємством.

8. Розроблений науково-методичний підхід до організаційного забезпечення реалізації системи стратегій підприємства спрямовано на розвиток партнерської взаємодії, обмін інноваційними продуктами та впровадження управлінських технологій. Підхід базується на: комплексному аналізі організаційних способів та форм-шаблонів ведення бізнесу, що містить вивчення різних підходів та методик управління підприємствами у контексті міжнародної інтеграції та кооперації; виявленні умов інформаційної координації та синхронізації попиту і пропозиції, що передбачає аналіз ринкових умов, споживчих тенденцій, чинників; забезпеченні ефективної комунікації між підприємствами-партнерами на міжнародних ринках; розробці і реалізації стратегій глобальних ланцюгів доданої вартості для досягнення конкурентних переваг на міжнародних ринках; розвитку внутрішньої єдності та співпраці. Наведений науково-методичний підхід дозволяє застосовувати практичні рекомендації світового досвіду для розробки та реалізації стратегій глобальних ланцюгів доданої вартості та постачань у діяльності вітчизняних підприємств.

9. Розроблене методичне забезпечення використання світового досвіду дозволило виділити пріоритетні стратегії міжорганізаційних відносин – інтеграції та кооперації, напрями розвитку партнерської взаємодії, а також відповідні їм організаційні способи ведення бізнесу та



форми-шаблони. До найбільш пріоритетних форм партнерської взаємодії віднесено бізнес-інкубатори, технологічні парки та інноваційні кластери. Методичне забезпечення з розробки та реалізації стратегії глобального ланцюга доданої вартості та застосування організаційних способів та форм-шаблонів ведення бізнесу ґрунтується на концепції «організаційних знань», практична складова якого передбачає застосування стандартів і процедур, для формування єдиної методології ведення бізнесу у глобальному ланцюзі, стандартизованих процесів виробництва, логістики, контролю якості, обслуговування клієнтів, підтримання професійного розвитку та навчання співробітників, використання сучасних інформаційних технологій, що дозволяють ефективно стимулювати інноваційний розвиток підприємств через використання світового досвіду та розвиток міжорганізаційних відносин.

10. Обґрунтовані концептуальні положення соціалізації бізнесу передбачають врахування вимог та інтересів різних зацікавлених сторін (стейкхолдерів) у ході оцінювання готовності та наслідків реалізації стратегічних заходів на основі розробленої системи економічних, культурних, організаційних, екологічних та соціальних показників-критеріїв. Результати готовності підприємства дають змогу виявити наскільки підприємство готове до впровадження стратегічних заходів, що дозволяє представити, визначити й сформулювати соціально відповідальну позицію підприємства та забезпечити позитивний імідж в інформаційному полі. У запропонованих концептуальних положеннях соціалізації бізнесу враховано концепцію «організаційних знань» у взаємозв'язку з концепцією «організаційного навчання», що формують відкриту організаційну культуру підприємства, уміння та досвід, необхідні для забезпечення виконання стратегічних заходів, передачу цих знань всередині підприємства та формування у кожного працівника свідомості і активної участі в реалізації стратегій. Практична цінність розробленої системи показників полягає у можливості адаптувати стратегію та діяльність підприємства, задовольняючи вимоги стейкхолдерів, забезпечуючи сталий розвиток підприємства та створюючи умови для постійного навчання та розвитку персоналу.

11. Для забезпечення та підвищення готовності підприємств до реалізації системи стратегій було розвинуто теоретико-методичне забезпечення обґрунтування пріоритетності стратегічних заходів, яке базується на положеннях концепцій «організаційних знань» та «організаційного навчання». Основою теоретико-методичного забезпечення є методичний підхід до оцінювання рівнів управлінських знань і компетентності управлінського персоналу, що на практиці дозволив ідентифікувати потребу у знаннях та компетентностях управлінського персоналу, визначити пріоритетність складових управлінських знань і компетентностей та розробити заходи, що сприяють створенню нових знань, навичок та швидкому рескілінгу в системі ухвалення стратегічних рішень.

## **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ** **Монографії**

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

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

2. Chepeliuk M., Bulkina I., Savenko K. Risk-oriented approach to providing economic security to consumers of housing and utility services: analysis of international experience and modern implementation practice. *Фінансово-кредитна діяльність:*

*проблеми теорії та практики*. 2018. № 2 (25). С. 74-81. (1,78 д.а. / 0,58 д.а. Особистий внесок автора: проведено аналіз міжнародного досвіду використання ризик-орієнтованого підходу при формуванні стратегічного інструментарію корпоративного розвитку). (Web of Science та Scopus).

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

4. Chepeliuk M., Malyarets L., Otenko I., Otenko V. Assessment the development of the commodity structure a country's exports and imports (case study of Ukraine). *Montenegrin Journal of Economics; Podgorica*. 2021. Vol. 17, Issue 4. P. 7-16. (0,42 д.а. / 0,1 д.а. Особистий внесок автора: розроблено методичне забезпечення моніторингу та прогнозування розвитку міжнародної торгівлі). (Scopus), є публікацією у виданні, віднесеному до другого квартилю (Q2) відповідно до класифікації SCImago Journal and Country Rank (<https://www.scimagojr.com/journalsearch.php?q=21100854712&tip=sid&clean=0>), та прирівнюється до трьох публікацій.

5. Chepeliuk M., Bulkina I., Kripyki A. The Role of Global Digitalization in the Strategic Development of the Enterprise. *Economic Studies*. 2022. Vol. 31(3). P. 81-93. (0,81 д.а. / 0,35 д.а. Особистий внесок автора: розроблено методичне забезпечення аналізу тенденцій змін на світовому ринку праці під час пандемії). (Scopus).

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

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

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

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

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

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

11. Chepeliuk M., Harkusha V. Corporate social responsibility as a strategic aspect of achieving financial stability of a business. *Development Management*. 2020. Vol. 18, Issue 4. P. 19-29. (RePec).

(0,56 д.а. / 0,3 д.а. Особистий внесок автора: розробка теоретико-методичного підходу до оцінювання корпоративної готовності для реалізації стратегії розвитку підприємства).

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

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

14. Чепелюк М. І. Новий погляд на стратегію управління знаннями в період кризи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Видавничий дім «Гельветика»*, 2021. №3 7. С. 94-99. (НБУ ім. В. В. Вернадського; Index Copernicus; Google Scholar, Crossref, OUCI). (0,62 д.а.).

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

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

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

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

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

#### **Статті у наукових періодичних виданнях інших держав**

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

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

### *Матеріали і тези наукових конференцій*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### АНОТАЦІЯ

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

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

Дисертацію присвячено вирішенню важливої наукової проблеми щодо є розроблення методологічного базису, удосконалення та подальшого розвитку теоретичних положень та науково-практичних рекомендацій щодо формування системи стратегій підприємства в умовах міжнародного середовища.

Уточнено понятійно-категоріальний апарат формування системи стратегій підприємства. Розроблено та обґрунтовано положення методологічного базису формування системи стратегій підприємства. Узагальнено концептуальні положення сучасної парадигми стратегічного управління за технологічною, інформаційною та соціальною складовими.

Запропоновано науково-методичний підхід до формування стратегічного інструментарію підприємства, що враховує вплив трансформаційних змін. Систематизовано стратегічний інструментарій формування системи стратегій підприємства та досліджено міжнародний досвід його використання.

Запропоновано методичне забезпечення аналізу передумов і чинників формування системи стратегій підприємства. Сформовано інформаційно-аналітичне забезпечення розробки та реалізації системи стратегій підприємства. Розроблено систему стратегічних параметрів за критеріями – «лідерство на ринку», «гармонійність корпоративних відносин», «фінансово-економічна стійкість», «соціалізація іміджу та бренду». Розроблено організаційний інструментарій формування системи стратегій підприємства.

Обґрунтовано і запропоновано науково-методичний підхід до формування організаційного забезпечення системи стратегій підприємства в контексті їх реалізації в процесах міжнародної інтеграції та кооперації. Розроблено методичне забезпечення щодо використання світового досвіду з розробки та реалізації стратегії глобального ланцюга доданої вартості, стрижневими складовими якого є аналіз передумов і чинників формування системи стратегій підприємства оцінювання рівня узгодженості системи стратегічних цілей, оцінювання готовності та наслідків реалізації стратегічних заходів.

Визначено концептуальні положення соціалізації бізнесу. Розроблено оцінювання готовності підприємства до реалізації стратегічних заходів за розробленою системою показників-критеріїв. Розвинуто теоретико-методичне забезпечення для обґрунтування пріоритетності стратегічних заходів навчання та розвитку персоналу з формування системи стратегій підприємства.

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

#### ANNOTATION

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

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

The dissertation is devoted to the solution of an important scientific problem regarding the development of a methodological basis, improvement and further development of theoretical provisions and scientific and practical recommendations for the formation of a system of enterprise strategies in the international environment.

The conceptual and categorical apparatus of forming the system of enterprise strategies has been specified. The provisions of the methodological basis for the formation of the company's strategy system have also been developed and substantiated. The conceptual provisions of the modern paradigm of strategic management are summarized in terms of technological, informational and social components.

A scientific-methodical approach to the formation of the enterprise's strategic tools, which takes into account the impact of transformational changes, is proposed. The strategic toolkit of forming the company's strategy system was systematized and the international experience of its use was studied.

A methodical support for the analysis of the prerequisites and factors of the formation of the enterprise's strategy system is proposed. Information and analytical support for the development and implementation of the company's strategy system has been formed. A system of strategic parameters was developed according to the criteria of "market leadership", "harmony of corporate relations", "financial and economic stability", "social image and brand". An organizational toolkit for forming a system of enterprise strategies has been developed.

A scientific and methodological approach to the formation of organizational support for the system of enterprise strategies in the context of their implementation in the processes of international integration and cooperation is justified and proposed. Methodological support has been developed for the use of world experience in the development and implementation of the strategy of the global added value chain, the core components of which are the analysis of the prerequisites and factors of the formation of the company's strategy, the assessment of the level of coherence of the system of strategic goals, the assessment of the readiness and consequences of the implementation of strategic measures.

Conceptual provisions of business socialization are defined. An assessment of the enterprise's readiness to implement strategic measures based on the developed system of indicators-criteria has been developed. The theoretical and methodological support for substantiating the priority of strategic measures of training and development of personnel for the formation of a system of enterprise strategies has been developed.

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

**ЧЕПЕЛЮК МАРГАРИТА ІГОРІВНА**

**МЕТОДОЛОГІЧНИЙ БАЗИС ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЙ  
ПІДПРИЄМСТВА: МІЖНАРОДНИЙ АСПЕКТ**

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

**РЕФЕРАТ**

дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Підписано до друку 09.04.2024 р.  
Формат 60\*90/16 Умов. друк. арк. 1,9. Наклад 50 прим. Зам. No 411166  
Друкарня «Аладдин-Принт»  
ФО-П Ніценко А.О. ПН: 2953000491

Свідоцтво про Держреєстрацію No24800170000043680 від 28.03.2003р.  
Тел.: (057) 7170999 <http://aladdin-print.ua>

