

characteristics, a classification of cost management methods was developed and proposed.

**Key words:** costs, classification, cost management method, enterprise, cost management.

УДК 658.012.2

DOI 10.31395/2415-8240-2021-99-2-81-94

## СТРАТЕГІЯ ІННОВАЦІЙ ЯК ЗАСІБ УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

**А. О. РЕВУЦЬКА**, кандидат економічних наук

**А. П. БУРЛЯЙ**, доктор економічних наук

**Л. В. СМОЛІЙ**, кандидат економічних наук

Уманський національний університет садівництва

У статті надано характеристику особливостей сучасного бізнесу. Обґрунтовано актуальність дослідження взаємозв'язку стратегії й управління бізнесом. Наведено сучасні трактування понять «стратегія», «стратегічне управління», «бізнес», «конкурентний потенціал бізнесу», «стратегія інновацій». Описано узагальнену класифікацію стратегій, що використовують на практиці для ефективного управління бізнесом та його розвитку. Визначено потенційні можливості стратегії інновацій щодо формування конкурентних переваг бізнесу в умовах глобалізації. Наведено стратегічні інноваційні заходи щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Формалізовано аналогову модель забезпечення конкурентного потенціалу бізнесу за рахунок реалізації стратегії інновацій в умовах глобалізації економіки держави. Рекомендовано напрями дальших досліджень. До них віднесені: аналіз впливу стратегій на процес управління бізнесом, оцінка ефективності використання стратегій для результативного управління бізнесом і вибір пріоритетних стратегій для ефективного управління бізнесом.

**Ключові слова:** стратегія, бізнес, управління, розвиток, стратегія інновацій, глобалізація, інновації, конкурентоспроможність, бізнес-психологія, економічна психологія, стратегічне управління бізнесом.

**Постановка проблеми.** Організувати означає упорядкувати щось навколо певного системо-формуючого фактору за допомогою певного засобу. Для організації ефективного бізнесу та забезпечення його розвитку такими ключовими факторами-імперативами в сучасній глобалізованій економіці, на наш погляд, виступають інновації, а засобами – стратегії. Однак, українські підприємства, на жаль, не закладають в свої бізнес-моделі (як способи отримання прибутку від обраного виду діяльності) наукові відкриття й технічні винаходи (як власні, так і запозичені). Тобто у вітчизняних підприємств відсутнє спрямування розвитку бізнесу інноваційним шляхом. Таке спрямування-імператив, на наш погляд, має бути закладене у стратегії, а

точніше – стратегічному наборі підприємства, оскільки підприємство реалізує і дотримується не якоїсь однієї, а цілої низки стратегій: загальної, бізнесу, бізнес-процесів (функціональних), операційних, ресурсних.

Сучасний бізнес має досить специфічний зміст, спрямованість і модель реалізації. Незважаючи на це, бізнес практично не може обійтися без стратегії, іншими словами, конкретного й чіткого плану дії у визначених умовах ринку, координатах часу та простору. Адже в бізнесі найголовніше – це кінцевий вигравш, тобто завжди позитивний фінансовий результат: одержання належної величини прибутку й забезпечення достатньо високого рівня рентабельності.

Сучасний бізнес експерти визначають як вельми динамічну модель поведінки суб'єктів господарювання на ринку, яка характеризується розширенням виробництва та сфер впливу й урізноманітненістю своєї діяльності. За цих умов для бізнесу важливо мати в арсеналі управління належний перелік стратегій (іншими словами, стратегічний набір стратегій), що «накриває» кожний вид діяльності суб'єкта господарювання. Однак, щоб застосування обраних стратегій було для підприємства, фірми чи компанії результативним та ефективним, виникає нагальна потреба дослідження взаємозв'язку між стратегією (стратегічним набором стратегій) і функцією управління бізнесом. На думку авторів, це надасть реальні можливості власникам фірм і компаній зосередити увагу саме на формуванні «боедатного» арсеналу стратегій, який стане підґрунтям для ефективного управління бізнесом за умов динамічного й багатовекторного розвитку ринку. Тож, актуальність опису сучасної концепції взаємозв'язку стратегій та управління бізнесом нині не викликає жодних сумнівів. У перспективі це надасть можливість розвинути теорію й методологію стратегічного управління бізнесом за умови неминучої трансформації світового ринку та кардинальної переорієнтації регіональних ринків усередині України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Огляд літературних джерел, присвячених розгляду сутності понять «стратегія», «стратегічне управління», «бізнес», «управління бізнесом», конкурентного потенціалу бізнесу та розробці стратегій для ефективного ведення господарської діяльності суб'єктами господарювання [1–10, 14, 15], вказує на необхідність дальшого дослідження взаємозв'язку стратегій і бізнесу, впливу стратегій на ефективне управління бізнесом та формування його конкурентних переваг в умовах глобалізації. Крім того, необхідність проведення таких досліджень обґрунтовується ще й тим, що складні ринкові умови вимагають перегляду концептуальних положень формування поведінкової моделі бізнесу й коригування набору стратегій для успішного його ведення.

Незважаючи на значний доробок науковців щодо опису сутності, змісту, спрямованості, процедур розробки й реалізації стратегії для суб'єктів господарювання різної галузевої належності й специфіки їхньої діяльності та характеристики сучасного бізнесу, нині все ще залишається відкритою проблема розуміння взаємозв'язку стратегій і функції управління останнім у межах загальної філософії бізнесу.

**Метою** дослідження є систематизація інноваційних напрямів у стратегії управління бізнесом і визначення їхніх потенційних можливостей щодо розвитку підприємства в глобалізаційних умовах.

З огляду на сформульовану мету в статті вирішено такі важливі завдання:

– розкрито основні напрями та рівень пропонування інновацій щодо напрямів бізнесу підприємства, щодо бізнес-процесів, які є формуючими ланками ланцюжка вартості цих напрямів бізнесу, та до їх окремих операційних компонент;

– систематизовано стратегії управління бізнесом і визначені потенційні їхні можливості щодо формування конкурентних переваг бізнесу.

**Методика досліджень.** Методологічною та теоретичною основами дослідження є наукові розробки вітчизняних та закордонних вчених щодо стратегічного управління бізнесом. У процесі дослідження використовувалися такі методи: дедуктивний, індуктивний – при дослідженні теоретичних аспектів категорій стратегія інновацій, бізнес-стратегія, стратегічне управління, спостереження, узагальнення – в процесі розробки остаточних висновків на основі одержаних результатів.

**Результати досліджень.** Обґрунтування взаємозв'язку стратегій і функції управління сучасним бізнесом вимагає звернутись до розгляду таких понять, як: «стратегія», «стратегічне управління», «бізнес», «інновації», «глобалізація».

Поняття «стратегія» доволі часто трапляється в сучасній економічній літературі. Звісно, і визначень терміну «стратегія» на цей момент часу наведено досить багато. Проте, з погляду автора, визначенням, що заслуговує на увагу в контексті розглядуваного в статті питання, є трактування Альфреда Дюпона Чандлера: стратегія – це встановлення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей [14].

Ми виходимо із тієї позиції, що власне стратегія є когнітивним, на тривалу перспективу спрямованим, інструментом ефективної організації та адекватної адаптації бізнесу підприємства до його ведення в динамічних та конкурентних умовах глобалізованої економіки. Цей інструмент визначає логіку бізнесового розвитку підприємства, логіку його поведінки в ринковому середовищі, спрямовану на забезпечення стійкої конкурентоспроможності та прибутковості в мінливому середовищі. А в глобалізованому світі, в умовах вільної торгівлі та посилення конкуренції, засобом забезпечення конкурентоспроможності та прибутковості, насамперед, є не матеріальні ресурси, а інновації різного типу на різних ділянках роботи та різних рівнях управління: починаючи від нових продуктів, нових засобів виробництва, нових матеріалів, нових технологій виробництва і закінчуючи новими технологіями доступу до ринків, новими методами управління, новим персоналом тощо. Відтак, інновації мають виступати ключовою компетентністю, яка закладається в систему стратегій підприємства. Тому, мова має йти про інноваційну стратегію підприємства, побудовану як набір стратегій на основі відповідних інновацій, тісно пов'язаних між собою в межах субстратегії інновацій.

Ця стратегія повинна являти собою інноваційну бізнес-модель, яку обиратиме підприємство за усіма напрямками бізнес-діяльності для забезпечення їх конкурентоспроможності та прибутковості на основі впровадження інновацій в межах усіх ланок ланцюжка вартості кожного бізнес-напрямку. Вона визначатиме логіку бізнесової поведінки підприємства щодо забезпечення його конкурентоспроможності на основі інвестицій в систему інновацій за ключовими факторами успіху в розрізі усіх бізнес-процесів, які лежать в основі бізнесу підприємства.

Вона має вказувати на напрями, за якими потрібно здійснювати інвестиції в інновації на підприємстві на різних рівнях прийняття рішень: на рівні бізнес-портфеля, на рівні окремих бізнес-напрямів, і, особливо, на рівні бізнес-процесів (логістики постачання та збуту, маркетингу, виробництва, фінансів, управління, інформаційного забезпечення, інвестицій, екології, кадрів, соціального аспекту), які забезпечують окремі бізнес-напрями підприємства. Це обумовлено тим, що в сучасних умовах використанню інновацій для досягнення конкурентної переваги підприємству немає альтернативи: економічного домінування досягають лише ті фірми, які конкурують на основі інновацій. М. Портер звертає увагу на те, що хоча кожна успішна компанія і застосовує свою власну стратегію, яка визначає напрями та рівні інвестування ресурсів за видами бізнесу, бізнес-процесами та їх елементами, однак, на загал, в своїй основі, фірми досягають конкурентних переваг при допомозі саме інновацій, тобто інвестуючи в інновації [1, с. 215].

Підприємствам для підвищення прибутковості свого бізнесу треба забезпечити ефективне використання своїх обмежених ресурсів, керуючись інноваційною стратегією, яка вказуватиме основні напрями та рівень пропонування інновацій щодо напрямів бізнесу підприємства, щодо бізнес-процесів, які є формуючими ланками ланцюжка вартості цих напрямів бізнесу, та щодо їх окремих операційних компонент. Ці напрями та рівні пропонування інновацій мають визначатися згідно з критерієм їх віддачі за рівнем зростання обсягів виробництва та продажів, прибутків, частки ринку тощо, оскільки прибутковість бізнесу та підприємства залежить від забезпечення ефективного використання інвестицій згідно з обраною найбільш раціональною стратегією розвитку [2, с. 305], якою є стратегія інноваційного розвитку. Тому питання формування інноваційної стратегії для конкретного підприємства стає визначальним питанням організації його діяльності і розвитку в динамічному ринковому середовищі.

В системі стратегій підприємства субстратегія інновацій в умовах загострення конкуренції, як наслідку глобалізації, повинна задавати вектор, за якого нововведення стають неодмінною складовою всіх структурних підрозділів підприємства (від рівня загальнокорпоративного управління до окремих бізнес-одиниць та їх функціональних і операційних підрозділів організації конкретних бізнес-процесів із забезпечення певного бізнесу підприємства). Саме стратегія інновацій є системою субстратегій для всіх рівнів стратегічного набору підприємства, зорієнтованих на інноваційний

розвиток підприємницької організації та задоволення потреб її можливих клієнтів. І, як когнітивний інструмент адаптивної поведінки підприємства в зовнішньому оточенні, вона орієнтована на вирішення проблем незадовільних ситуацій при управлінні змінами. Її можна трактувати і як сукупність методів конкуренції та ведення бізнесу, що обирає менеджмент підприємства для забезпечення конкурентоспроможності та майбутньої прибутковості обраного виду бізнесу. В такому представленні вона є сукупністю економічних, мотиваційних, організаційних та інших засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю конкретного об'єкта управління на підприємстві з метою одержання економічних результатів від цієї діяльності найоптимальнішим шляхом.

Ця стратегія спрямовує підприємство на комплексне формування та використання його інноваційного потенціалу. Оскільки будь-які стратегічні рішення та дії підприємства повинні мати інноваційний характер, стратегія інновацій має пронизувати всі рівні управління підприємством та всі елементи його стратегічного набору.

Своєю чергою, можливість визначити поточний профіль та напрями розвитку інноваційної стратегії (пріоритети інвестицій щодо інновацій за бізнес-процесами чи за ланками ланцюжка вартості певного бізнесу підприємства), дає «крива профілю інноваційної стратегії підприємства щодо певного бізнесу», яка будується в межах моделі «стратегічного тла» інноваційного процесу на підприємстві [3]. При цьому для формування нової або корегування поточної стратегії можна застосувати «матрицю 4-х дій», спрямованих на забезпечення конкурентної переваги за рахунок відбору оптимальних для певного бізнесу варіантів стратегічних дій щодо інновацій в напрямку окремих бізнес-процесів певного бізнесу. Існують такі альтернативи щодо стратегії інновацій за окремим бізнес-процесом:

- 1) відмова від пропонування інновацій за певним типовим бізнес-процесом;
- 2) зменшення пропозиції інновацій за певним типовим бізнес-процесом;
- 3) збільшення пропозиції інновацій за певним типовим бізнес-процесом;
- 4) пропонування інновацій за новими бізнес-процесами, які не є типовими для цього виду бізнесу.

У підсумку на цій основі можна сформувати конкретну адекватну й ефективну стратегію забезпечення конкурентоспроможності певного бізнесу через інновації за дискретними альтернативами: мінімізація витрат, диференціація, створення інноваційної цінності.

У свою чергу, в якості стратегічних інноваційних заходів (стратегічних рішень та дій) забезпечення конкурентоспроможності підприємств можна застосувати:

– за напрямом мінімізації витрат: інноваційне вдосконалення бізнес-моделі підприємства і використання резервів зниження витрат в окремих її ланках, які закладені, зокрема, в масштабах виробництва; повніше завантаження виробничих потужностей; накопичений досвід, економію від

організації придбання ключових ресурсів, враховуючи можливості найму дешевої робочої сили, економію на крупних за обсягом закупівель партій матеріалів, сировини, регіональних відмінностях за окремими статтями витрат тощо; використання зв'язку з різними ланками ланцюжка вартості підприємства і покращення координації взаємопов'язаних видів функціональної діяльності; інвестування в новіші та продуктивніші технології; спільне використання різними підрозділами підприємства обладнання та ресурсів (синергетичний ефект); вертикальну (часткову або повну) інтеграцію (з постачальниками або каналами розповсюдження) замість системи підрядів; виключення найбільш витратних ланок і передачі їх в аутсорсинг; вибір та дотримання політики піонера або послідовника (економія на витратах тут залежить від типу галузі, динаміки технологій тощо); прийняття адекватних виробничих і управлінських рішень та обрання відповідної стратегії (наприклад, зменшення обсягу послуг для споживачів, погіршення споживчих властивостей товарів, зниження оплати праці й додаткових виплат службовцям порівняно з конкурентами, скорочення кількості каналів розповсюдження товару підприємства, скорочення часу доставки замовлення покупцям, використання форм і систем оплати праці для підвищення продуктивності, зменшення обсягу специфікацій на матеріали, що закуповуються, тощо); перехід на електронні технології, прямий продаж кінцевому споживачеві, прямий маркетинг, спрощення дизайну товару, відмову від додаткових опцій та властивостей товарів і пропонування лише базових варіантів, перехід на спрощені, більш гнучкі та менш капіталомісткі технологічні процеси, відмову від використання дорогої сировини та комплектуючих, перенесення (розташування) виробничих потужностей ближче до споживачів, постачальників або до обидвох категорій одночасно, концентрацію на основних запитах споживачів та виробництво обмеженого набору товарів та послуг для їх задоволення, реорганізацію бізнес-моделі для підвищення узгодженості та виключення її малоефективних ланок);

– за напрямом диференціації можна застосовувати різні параметри, засоби і заходи диференціації: характеристики товару (наприклад, унікальні смакові якості товару), різноманітність споживчих властивостей, більший вибір та проста процедура придбання, унікальний сервіс, термінове постачання, підвищена споживча цінність при старій ціні, нові товари, унікальний дизайн, престижність та неповторність, надійність і безпечність, якість виконання, сервіс, імідж і репутація, широкий асортимент тощо. При цьому диференціація повинна ґрунтуватися на різнотипних інноваціях: на інноваційному товарі, технічній перевазі, високій надійності та якості продукції, розвинутому сервісі та унікальних конкурентних можливостях підприємства. Стійка диференціація можлива лише на основі впровадження інновацій в усіх бізнес-процесах;

– за напрямом оптимізації витрат. Це гібридний метод забезпечення конкурентних переваг, в основі якого заходи, спрямовані на досягнення оптимально низьких витрат у поєднанні з обмеженою диференціацією в бізнесі, зорієнтованому своїм продуктом на чутливих до ціни споживачів. Конкретні

інноваційні заходи повинні спрямовуватися на досягнення компромісу: інвестування в нові технології, створення автономної системи дилерів продукції, індивідуальне обслуговування, запровадження електронної торгівлі тощо;

– за напрямом створення інноваційної цінності: створення і просування нового продукту для нового ринку (абсолютна інновація) і, таким чином, уникнення конкуренції та отримання абсолютної конкурентної переваги.

Щодо трактування поняття «бізнес», то на шпальтах сучасної економічної літератури дискусію ще не завершено. Проте, якщо прийняти точку зору, що бізнес – це діяльність, яка спрямована на одержання прибутку або будь-який вид діяльності, що приносить дохід чи інші вигоди, то варто вказати на незриму присутність стратегії як одного із складників бізнесу. Діяльність – це насамперед план, за яким її здійснюють. Немає плану – немає й діяльності! На думку автора, в цьому складається перший аспект взаємозв'язку стратегії та бізнесу, а точніше – управління бізнесом і його дальшого розвитку. З огляду на зміст наведених трактувань «стратегія», «стратегічне управління», «інновації», можна зробити висновок, що вони є взаємопов'язаними та ключовими в плануванні, організації й управлінні сучасним бізнесом. Проте, ключовим ядром бізнесу все ж слід визнати саме стратегію (у загальному її розумінні). На думку автора, вона й визначає базис бізнесу, його спрямування та розвиток. Останнє пов'язане з:

– визначенням довгострокових цілей і формулюванням відповідних завдань;

– прийняттям курсу дій щодо виконання завдань для досягнення цілей;

– оптимальним розподілом ресурсів, необхідних для вирішення поставлених завдань для швидкого досягнення цілей;

– забезпеченням конкурентного потенціалу й формуванням конкурентних переваг.

З погляду авторів, перелічене виступає як основа для обґрунтування взаємозв'язку стратегій і функції управління бізнесом. Якщо перші три позиції не викликають необхідності широкоформатної дискусії, то четверта позиція – забезпечення конкурентного потенціалу й формування конкурентних переваг – має багатовекторну природу та потребує ґрунтовного аналізу. Для її дослідження необхідно насамперед зрозуміти: 1) потенційні можливості стратегій щодо формування конкурентних переваг бізнесу та 2) модель забезпечення конкурентного потенціалу останнього за рахунок реалізації стратегічного набору стратегій.

Для вирішення поставленого завдання було побудовано матрицю потенційних можливостей широко використовуваних стратегій стратегічного набору сучасних підприємств в аспекті управління й розвитку бізнесу (табл. 1).

З практичного погляду для управління бізнесом і його дальшого розвитку виділити з наведеного переліку стратегій якісь основні неможливо та й буде неправильним.

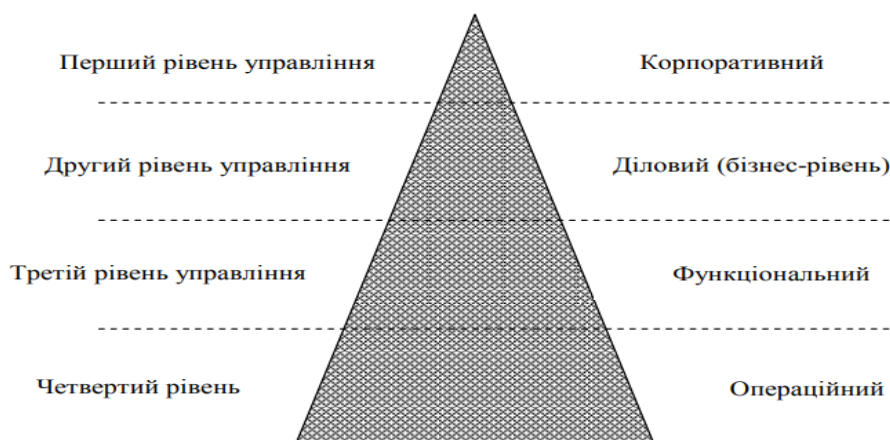
**Табл. 1. Потенційні можливості стратегій щодо формування конкурентних переваг бізнесу**

Рівень управління	Вид стратегії	Можливості бізнесу від реалізації стратегії	Конкурентна перевага
Корпоративний	Загальні	Підвищення ефективності, безпеки, легітимності бізнесу. Зниження ризику. Розвиток регіонального ринку	Стратегічне передбачення Інноваційність Реактивність Динамізм
Діловий (бізнес-рівень)	Загальні конкурентні	Освоєння виробництва нових продуктів, розширення переліку послуг для споживачів. Диверсифікація. Інтеграція. Експансія нових ніш чи сегментів ринку	Гнучкість у виборі виду й сфери діяльності Забезпечення стійкості продукту на визначеному сегменті ринку Багатоваріантність продуктів і процесів
Функціональний	Функціональні	Створення конкурентоспроможного продукту. Забезпечення збалансованості функціоналу	Швидка реакція на зміни потреб споживачів Ресурсоефективність
Операційний	Операційні	Оптимізація процесів й операцій в координатах часу і простору. Оптимізація ресурсного забезпечення. Скорочення операційного циклу	Зниження витрат ресурсів і скорочення часу на виконання процесів й операцій

*Джерело: [12].*

Усі вони в сукупності формують потенційні можливості розвитку бізнесу. Для повної реалізації таких можливостей необхідно власникам бізнесу знати склад і спрямованість загальних, загальних конкурентних, функціональних та операційних стратегій.

Змістовно ця матриця прив'язана до рівнів прийняття стратегічних рішень (рис. 1 [12, с. 47]).



**Рис. 1. Піраміда рівнів управління диверсифікованим підприємством**

*Джерело: [11, 12].*



Їхня типологія й опис спрямованості наведемо в систематизованій формі в табл. 2.

**Табл. 2. Типологія та спрямованість стратегій корпоративного, функціонального, операційного рівнів управління бізнесом**

Види стратегій	Основні типи стратегій	Спрямованість стратегій
Загальні	Стратегії зростання. Стратегії підтримки. Стратегія реструктуризації. Стратегії скорочення (згорання) діяльності. Стратегія санації.	Розвиток, підвищення ефективності бізнесу. Зміцнення конкурентних позицій на ринку. Збільшення частки ринку <hr/> «Ефективне» скорочення бізнесу, закриття бізнесу
Загальні конкурентні	Стратегія лідерства за витратами. Стратегія широкої диференціації. Стратегія оптимальних витрат. Сфокусована стратегія на низьких витратах. Сфокусована стратегія диференціації.	Підвищення ефективності й результативності бізнесу. Формування нових бізнес-напрямів діяльності. Створення нових продуктів, нового формату послуг
Функціональні	Маркетингова стратегія. Стратегія науково-дослідних і проектно-конструкторських розробок. Виробнича стратегія. Фінансова стратегія. Стратегія управління персоналом. Логістична стратегія. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності	Рішення завдань щодо: – підтримки напряму (напрямів) діяльності, – розвитку нових напрямів діяльності. Забезпечення ефективності й результативності діяльності за визначеними напрямками
Операційні	Стратегія технічного обслуговування й ремонту машин і устаткування. Стратегія заміни зношених машин, механізмів, устаткування. Стратегія оновлення техніко-технологічної бази. Стратегія закупок матеріальних цінностей. Інші стратегії	Підвищення ефективності виконання операцій і процесів. Забезпечення ефективного використання ресурсів

З огляду на опис стратегій, що наведено в табл. 1 і 2, виникає запитання: «Чим необхідно керуватися власникам бізнесу для підвищення його ефективності за рахунок використання тих чи інших стратегій?». На думку автора, обрана стратегія (чи зразу кілька стратегій) повинна відповідати і місії, і головній цілі (за умови, якщо місія й ціль не співпадають) бізнесу, напряму його розвитку та ґрунтуватись на певних цінностях. Це можна пояснити в такий спосіб. Якщо, наприклад, власник бізнесу вирішив збільшити частку ринку, використовуючи можливості розширення географії точок збуту своєї продукції, то в якості профільної стратегії може бути обрано логістичну стратегію, яку буде реалізовано через мінімізацію інвестицій у логістичну інфраструктуру з децентралізацією розподілу товарних потоків [13, с. 125]. Основні напрями реалізації такої стратегії будуть полягати у:

- 1) використанні логістичних посередників;

- 2) створені мережі регіональних розподільних центрів;
- 3) децентралізованому управлінні логістикою на визначених сегментах ринку;
- 4) створенні інформаційної системи, що підтримує логістику в межах усього ланцюга (чи кількох каналів) поставок продукції;
- 5) повному використанні наявної логістичної інфраструктури регіону.

Отже, з огляду на вищезазначене можна констатувати, що одним із шляхів ефективного управління бізнесом, його розвитку, безумовно, є своєчасне та фахове застосування певного переліку стратегій відповідно до ситуації, що склалася на ринку та всередині підприємства, фірми чи компанії. Фаховий вибір (чи розробка) конкретного набору стратегій надасть змогу своєчасно забезпечити достатній конкурентний потенціал бізнесу і, насамкінець, конкурентні переваги на визначеному сегменті ринку.

**Висновки.** У статті набули розвитку теоретико-методологічні положення стратегій управління бізнесом у частині характеристики особливостей сучасного бізнесу; сучасного трактування понять «стратегія», «стратегічне управління», «інновації», «бізнес», «конкурентний потенціал бізнесу»; систематизації стратегій управління бізнесом і визначення їхніх потенційних можливостей щодо розвитку в умовах глобалізації. Результатом виконаного дослідження можна вважати:

- 1) узагальнену систематизацію стратегій, що використовують на практиці для ефективного управління бізнесом і його подальшого розвитку в глобалізаційних умовах;
- 2) визначення потенційних можливостей інноваційних стратегій щодо формування конкурентного потенціалу бізнесу в сучасних умовах ринкових перетворень та наявних обмеженнях.

Перспективні дослідження, на думку авторів, варто присвятити:

- 1) глибшому аналізу впливу стратегій на управління бізнесом та його розвиток у нинішніх умовах вітчизняного ринку;
- 2) вивченню механізму звуження й злиття стратегій за умови «скорочення» великого (крупного) бізнесу;
- 3) відпрацюванню методики оцінки ефективності використання стратегій інновацій для результативного управління бізнесом;
- 4) розробці методики вибору пріоритету стратегій для ефективного управління бізнесом в умовах глобалізаційних процесів.

### **Література**

1. Ансофф И. *Новая корпоративная стратегия*. Пер. с англ. Москва: Экономика, 1999. 612 с.
2. Дойль П. *Менеджмент: стратегия и тактика*. Санкт-Петербург: Питер, 1999. 455 с.
3. Друкер П. *Практика менеджмента*. Москва: Просвещение, 2000. 711 с.

4. Карачина Н. П., Перната Л. І. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Економічний простір*. 2014. № 86. С. 164–172.

5. Кирчата І. М., Поясник Г. В. *Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі*: монографія. Харків: ХНАДУ, 2009. 160 с.

6. Лисенко В. Корпоративна стратегія управління ризиками в агробізнесі. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2017. Vol. 3. №. 4. Р. 97–108.

7. Лужецький А. І. Ідентифікація поняття «конкурентний потенціал підприємства» та підходи до його управління. *Інноваційна економіка*. 2013. № 8. С. 125–128.

8. Матвеев В. В. Сутність стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 2(2). С. 179–184.

9. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. *Школи стратегий*. Санкт-Петербург: Питер, 2000. 245 с.

10. Стахова М. В., Малик О. В. Потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 16. С. 468–473.

11. Сумець О. М., Ігнатова Є. М. *Стратегія підприємства: теорія, ситуації, приклади*: навч. посіб. Харків: Міськдрук, 2010. 322 с.

12. Сумець О. М. *Основи стратегічного менеджменту сучасного підприємства*. Харків: Планета-принт, 2016. 288 с.

13. Сумець О. М. Профільні логістичні стратегії забезпечення конкурентного потенціалу підприємств аграрного сектору економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 3(189). С. 123–132.

14. Чандлер А. Д. *Стратегія и структура: разделы по истории промышленного производства*. Москва: Прогресс, 2008. 511 с.

15. Шершньова З. Є. *Стратегічне управління*: підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 669 с.

## References

1. Ansoff, I. (1999). *New corporate strategy*. Moscow: Economics, 1999. 612 p.

2. Doyle, P. (1999). *Management: strategy and tactics*. Saint Petersburg: Peter, 1999. 455 p.

3. Drucker, P. (2000). *Management practice*. Moscow: Enlightenment, 2000. 711 p.

4. Karachina, N. P., Pernata, L. I., (2014). Competitive potential and its role in shaping the competitiveness of the enterprise. *Economic space*, 2014, no. 86, pp. 164–172.

5. Kyrchata, I. M., Poyasnyk, G. V., (2009). *Management of enterprise competitiveness in a global environment*. Kharkiv: KhNADU, 2009. 160 p. (in Ukrainian).

6. Lysenko, V. (2017). Corporate risk management strategy in agribusiness. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 2017, vol. 3, no. 4, pp. 97–108. (in Ukrainian).
7. Luzhetsky, A. I. (2013). Identification of the concept of «competitive potential of the enterprise» and approaches to its management. *Innovative economy*, 2015, no. 8, pp. 125–128. (in Ukrainian).
8. Matveev, V. V. (2015). The essence of strategic management of the competitive potential of the enterprise. *A young scientist*, 2015, no. 2 (2), pp. 179–184.
9. Minzberg, G., Alstrand, B., Lampel, J. (2000). *School of Strategies*. Saint Petersburg: Peter, 2000. 245 p.
10. Stakhova, M. V., Malik, O. V. (2017). Potential as a basis for the formation of enterprise competitiveness. *Global and national economic problems*, 2017, no. 16, pp. 468–473.
11. Sumets, O. M., Ignatova, E. M., (2010). *Strategy of the enterprise: theory, situations, examples*. Kharkiv: Miskdruk, 2010. 322 p. (in Ukrainian).
12. Sumets, O. M. (2016). *Fundamentals of strategic management of modern enterprise*. Kharkiv: Planeta-print, 2016. 288 p. (in Ukrainian).
13. Sumets, O. M. (2017). Profile logistics strategies to ensure the competitive potential of enterprises in the agricultural sector of the economy. *Current economic problems*, 2017, no. 3 (189), pp. 123–132.
14. Chandler, A. D. (2008). *Strategy and structure: sections on the history of industrial production*. Moscow: Progress, 2008. 511 p.
15. Shershneva, Z. E. (2004). *Strategic Management*. Kyiv: KNEU, 669 p. (in Ukrainian).

### **Аннотация**

**Ревуцкая А. О., Бурляй А. П. Смолий Л. В.**

**Стратегия инноваций как средство управления и развития бизнеса предприятия в условиях глобализации**

*В статье дана характеристика особенностей современного бизнеса. Обоснована актуальность исследования взаимосвязи стратегии и управления бизнесом. Современный бизнес имеет достаточно специфическое содержание, направленность и модель реализации. Несмотря на это, бизнес практически не может обойтись без стратегии, то есть конкретного и четкого плана действия в определенных условиях рынка, координатах времени и пространства. Однако, чтобы применение выбранных стратегий было для предприятия, фирмы или компании результативным и эффективным, возникает необходимость в исследовании взаимосвязи между стратегией и функцией управления бизнесом.*

*Одним из путей эффективного управления бизнесом, его развития, безусловно, является своевременное и профессиональное применение определенного перечня стратегий согласно ситуации, сложившейся на рынке и внутри предприятия в условиях глобализации экономических процессов. В статье приведены современные трактовки понятий «стратегия», «стратегическое управление», «бизнес», «конкурентный потенциал бизнеса», «стратегия инноваций». Описана обобщенная классификация стратегий,*

используемых на практике для эффективного управления бизнесом и его развития. Определены потенциальные возможности стратегии инноваций по формированию конкурентных преимуществ бизнеса в условиях глобализации.

Приведены стратегические инновационные мероприятия по обеспечению конкурентоспособности предприятий. Формализована аналоговая модель обеспечения конкурентного потенциала бизнеса за счет реализации стратегии инноваций в условиях глобализации экономики государства. Именно стратегия инноваций является системой субстратегий для всех уровней стратегического набора предприятия, ориентированных на инновационное развитие предпринимательской организации и удовлетворение потребностей ее возможных клиентов. И как когнитивный инструмент адаптивного поведения предприятия во внешнем окружении, она ориентирована на решение проблем неудовлетворительных ситуаций при управлении изменениями. Ее можно трактовать и как совокупность методов конкуренции и ведения бизнеса, выбирающего менеджмент предприятия для обеспечения конкурентоспособности и будущей прибыльности выбранного вида бизнеса. Рекомендуются направления дальнейших исследований. К ним относятся: анализ влияния стратегий на процесс управления бизнесом, оценка эффективности использования стратегий для результативного управления бизнесом и выбор приоритетных стратегий для эффективного управления бизнесом.

**Ключевые слова:** стратегия, бизнес, управление, развитие, стратегия инноваций, глобализация, инновации, конкурентоспособность, бизнес-психология, экономическая психология, стратегическое управление бизнесом.

### **Annotation**

**Revutska A. O., Burliai A. P., Smoliy L. W.**

#### ***Innovation strategy as a means of enterprise business management and development in the conditions of globalization***

*The article describes the features of modern business. The relevance of the study of the relationship between strategy and business management is substantiated. Modern business has a very specific content, focus and implementation model. Despite this, business cannot do without a strategy a specific and clear plan of action in certain market conditions, coordinates of time and space. However, for the application of the chosen strategies to be effective and efficient for the enterprise, firm or company, there is an urgent need to explore the relationship between strategy and business management.*

*One of the ways of effective business management, its development, of course, is the timely and professional application of a list of strategies according to the situation formed in the market and within the enterprise in the context of globalization of economic processes. The article presents modern interpretations of the concepts «strategy», «strategic management», «business», «competitive potential of business», «innovation strategy». A generalized classification of strategies used in practice for effective business management and development is described. The potential opportunities of the innovation strategy for the formation of competitive advantages of business in the context of globalization are identified. Strategic innovative measures to ensure the competitiveness of enterprises are presented.*

*An analog model of ensuring the competitive potential of business through the implementation of innovation strategy in the context of globalization of the state economy has been formalized. It is the innovation strategy that is the system of sub-strategies for all levels of the strategic set of the enterprise focused on the innovative development of the business organization and meeting the needs of its potential customers. And as a cognitive tool for adaptive behavior of the enterprise in the external environment, it is focused on solving problems of unsatisfactory situations in change management. It can be interpreted as a set of methods of competition and doing business, which chooses the management of the enterprise to ensure the competitiveness and future profitability of the chosen type of business. Areas of further research are recommended. These include: analysis of the impact of strategies on the business management process, assessment of the effectiveness of the use of strategies for effective business management and selection of priority strategies for effective business management.*

**Key words:** *strategy, business, management, development, innovation strategy, globalization, innovation, competitiveness, business psychology, economic psychology, strategic business management.*

УДК 332.33.

DOI 10.31395/2415-8240-2021-99-2-94-103

## **РОЗВИТОК ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У КРАЇНАХ ЄС В УМОВАХ РЕФОРМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

**К. С. ХОЛЯВІЦЬКА**, аспірант

Уманський національний університет садівництва, Україна

*У статті розглядається формування стратегії розвитку об'єднаних територіальних громад у країнах ЄС в умовах проведення децентралізації. Проаналізовано основні моделі місцевого самоврядування, які склалися під час муніципальних реформ та визначено характеристики зазначених моделей. З метою виявлення проблемних питань при проведенні реформи місцевого самоврядування, проаналізовано специфіку їх здійснення в таких країнах, як Польща, Франція, Італія, Латвія, Німеччина та Данія. Згідно зарубіжного досвіду узагальнено позитивні та негативні сторони здійснення, а також визначено шляхи впровадження реформи місцевого самоврядування в Україні.*

**Ключові слова:** *місьцеве самоврядування, реформа, моделі, об'єднана територіальна громада, Європейський Союз, децентралізація, Європейська Хартія місцевого самоврядування.*

Вивчення формування стратегії розвитку територіальних громад в Україні відбувається в контексті реформи місцевого самоврядування. Характерною особливістю останніх років є те, що з різним ступенем активності процеси децентралізації в Україні відображали концепцію відповідних реформ у сфері місцевого самоврядування. У будь-якій країні розвиток держави