

DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2021-72-3>  
Ivanchyk, T. V. "Systema upravlinnia vytratamy pidpriemstva" [Enterprise Cost Management System]. <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2020/paper/download/8671/7254>

Koba, O. V., and Myronova, Yu. Yu. "Vytraty pidpriemstva ta yikh klasyfikatsiia dlia potreb upravlinnia i ekonomichnoho analizu" [Cost of Enterprise and Classification for the Management and Economic Analysis]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, iss. 4 (2016): 99-103. <http://bses.in.ua/journals/2016/4-2016/23.pdf>

Kostetska, N. I. "Upravlinnia vytratamy na pidpriemstvakh v umovakh ryzyku" [Cost Management at Enterprises in Conditions of Risk]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 34 (2021).

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-67>

Kotliarova, V. H., Derenska, Ya. M., and Hladkova, O. V. "Formuvannya pidkhotu do upravlinnia vytratamy promyslovoho pidpriemstva" [Formation of an Approach to Cost Management of Industrial Enterprise]. *Biznes Inform*, no. 11 (2020): 198-204.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-198-204>

Kovalenko, O. V., and Osmak, S. S. "Systema upravlinnia vytratamy" [Cost Management System]. *Ekonomichniy visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*,

iss. 6 (2014): 53-60. [https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia\\_6\\_053.pdf](https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_6_053.pdf)

Parkhomenko, L. A. et al. "Metody obliku ta upravlinnia operatsiinymy vytratamy" [Methods of Accounting and Management of Operating Expenses]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 1/2022 (2022): 50-54.

DOI: 10.32702/2306-6806.2022.1.50

Topylo, V. A. "Vprovadzhennia systemy biudzhetuвання na pidpriemstvakh" [Implementation of Budgeting System at Enterprises]. *Efektivna ekonomika*, no. 8 (2020).

DOI: 10.32702/2307-2105-2020.8.157

Trunina, I. M., and Onyshchenko, O. V. "Metodychni pidkhody do upravlinnia zatratamy promyslovykh pidpriemstv" [Methodical Approaches to the Cost Management of Industrial Enterprises]. *Modern Economics*, no. 7 (2018): 182-191. <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/7-2018/UKR/trunina.pdf>

Yemelianov, O. Yu., Kurylo, O. B., and Petrushka, T. O. "Mekhanizm, metody ta sposoby upravlinnia vytratamy pidpriemstv yak instrumenty pidvyshchennia efektyvnosti yikh hospodarskoi diialnosti" [Mechanism, Methods and Ways of the Cost Management of Enterprises as Tools to Improve the Efficiency of Their Economic Activities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 38 (2022). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-58>

УДК 65.014.1

JEL: L10; L14; M11

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-6-209-215>

## ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ З УРАХУВАННЯМ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЙОГО ВЗАЄМОДІЇ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

©2023 ЗАЛУЦЬКА Х. Я., ГНАТ І. А., СТЕФАНЦОВ Д. В.

УДК 65.014.1

JEL: L10; L14; M11

### Залуцька Х. Я., Гнат І. А., Стефанцов Д. В. Процес стратегічного управління підприємством з урахуванням особливостей його взаємодії зі стейкхолдерами

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються обмеженням певних видів ресурсів, втратою частини ринків збуту та постачальників. Це, своєю чергою, знижує можливості розвитку підприємств у поточному періоді, а тим паче, планування своєї діяльності на перспективу. Відповідно, значної актуальності набуває питання результативного визначення планових показників розвитку та вибору ефективних стратегічних заходів їх досягнення, враховуючи детальний аналіз внутрішніх можливостей розвитку підприємства та сприятливих зовнішніх чинників такого розвитку. Оскільки можливості розвитку підприємства за окремими напрямками його діяльності є обмеженими, доцільно розглядати їх через інтеграцію із привабливими стейкхолдерами для оптимального нарощення потрібних складових потенціалу. У роботі уточнено процес формування стратегії інтегрованого розвитку підприємства шляхом включення до його складу етапів, необхідних для визначення інтеграційних можливостей підприємства та відповідних типів інтеграції. Обґрунтовано необхідність включення у пропонувані етапи процесу формування та реалізації стратегії розвитку підприємства таких елементів: оцінювальні показники; ризики; стадії життєвого циклу напрямку діяльності (товару, бізнес-структури тощо); види ефектів. Це дозволить змодельовувати розвиток підприємства при різних типах інтеграції та сценаріях використання інтеграційних можливостей, а також сприятиме конкретизації видів і змісту стратегії інтеграційного розвитку завдяки побудові різних варіантів взаємозв'язків підприємства зі стейкхолдерами. Побудова таких моделей сприятиме ефективній реалізації обраної стратегії інтегрованого розвитку завдяки чіткому визначенню результатів і можливостей розвитку (стратегічних резервів) різних варіантів інтеграційних утворень.

**Ключові слова:** процес стратегічного управління, інтегровані структури, стратегія розвитку, стейкхолдери, оцінювальні показники.

**Рис.:** 1. **Бібл.:** 12.

**Залуцька Христина Ярославівна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства та інвестицій, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

**E-mail:** [khrystyana.y.solovii@lpnu.ua](mailto:khrystyana.y.solovii@lpnu.ua)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4342-4925>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57221385014>

**Гнат Іван Андрійович** – аспірант кафедри економіки підприємства та інвестицій, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

**Стефанцов Дмитро Вікторович** – аспірант кафедри економіки підприємства та інвестицій, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

UDC 65.014.1

JEL: L10; L14; M11

**Zalutska K. Ya., Hnat I. A., Stefantsov D. V. The Process of Strategic Management of Enterprise with Account of the Peculiarities of Its Interaction with Stakeholders**

The today's conditions of operation of enterprises are characterized by limitation of certain types of resources, loss of part of markets and suppliers. This, in turn, reduces the possibilities of development of enterprises in the current period, and even more so, planning their activities for the future. Accordingly, the issue of effective determination of planned development indicators and selection of effective strategic measures to achieve them, taking into account a detailed analysis of the internal possibilities of enterprise development and favorable external factors of such development, becomes of considerable relevance. Since the possibilities of enterprise development in certain areas of its activity are limited, it is advisable to consider them through integration with attractive stakeholders for building the optimal constituents of the potential. The article specifies the process of forming a strategy for integrated development of enterprise by including in its structure the stages necessary to determine the integration capabilities of enterprise and the corresponding types of integration. The necessity of including in the proposed stage of the process of formation and implementation of the strategy of development of enterprise the following elements is substantiated: estimated indicators; risks; stages of the life cycle of the direction of activity (product, business structure, etc.); types of effects. This will allow to model the development of the enterprise under different types of integration together with scenarios for the use of integration opportunities, and it will contribute to the specification of the types and content of the integration development strategy by building various options for the relationship of the enterprise with stakeholders. The construction of such models will contribute to the effective implementation of the chosen integrated development strategy owing to a clear definition of the results and development opportunities (strategic reserves) of various options for integration entities.

**Keywords:** strategic management process, integrated structures, development strategy, stakeholders, evaluation indicators.

**Fig.:** 1. **Bibl.:** 12.

**Zalutska Khrystyna Ya.** – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Economics and Business Investment, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

**E-mail:** khrystyna.y.solovii@lpnu.ua

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4342-4925>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57221385014>

**Hnat Ivan A.** – Postgraduate Student of the Department of Economics and Business Investment, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

**Stefantsov Dmytro V.** – Postgraduate Student of the Department of Economics and Business Investment, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

Умови функціонування, які характеризуються динамізмом і непередбачуваністю швидких змін, вимагають від підприємства пошуку нових шляхів та способів розвитку в стратегічному періоді. Оскільки ефективність підприємства в стратегічному періоді залежить від точності обраних і результативно реалізованих стратегій розвитку, а зміна середовищ підприємств вимагає уточнення як процесу формування стратегії, так і змісту самих стратегій, то актуальним є питання формування стратегій, які сприятимуть швидкому адаптуванню підприємства до виниклих умов їх функціонування.

Обмеженість ресурсів, втрата частини ринків збуту, ефективних зв'язків із певними стейкхолдерами, можливості виходу на міжнародні ринки та залучення зарубіжних партнерів до співпраці, що зумовлено військовими діями на території України, вимагає від підприємств звуження поля своєї діяльності до найбільш ефективних їх видів. За таких умов стратегічний розвиток підприємств вимагає пошуку шляхів і варіантів інтеграції із певними стейкхолдерами для результативно-поступового нарощення конкурентоспроможного потенціалу розвитку. Відповідно, актуальності набуває питання уточнення процесу формування та реалізації стратегії розвитку, враховуючи інтеграційні можливості підприємства.

У науковій літературі широко описано процес формування стратегії розвитку підприємств [1–5]. Згідно з працями наведених науковців процес формування стратегії розвитку підприємства можна згрупувати у три напрямки (стратегічний аналіз, стратегічний вибір, реалізація стратегії), які з різних причин чи особливостей функціонування підприємств уточнюються, доповнюються, конкретизуються. Крім цього, існують публікації, в яких наведено особливості розробки стратегій інтегрованого розвитку, зокрема: для підприємств окремих галузей, наприклад залізничної [6]; туристичної [7] тощо. Також увага науковців приділяється особливостям формування стратегії конкретного рівня управління, наприклад засадам формування маркетингової стратегії інтеграційного зростання [8].

Однак у цих роботах пропонується формувати стратегію інтегрованого розвитку на основі зниження витрат [6] чи перерозподілу зусиль підприємств щодо протистояння різноманітним ризикам [7], тобто не враховуються особливості взаємодії певних суб'єктів господарювання, які входять або входять до цієї інтеграційної структури.

Особливості взаємодії складових структур інтеграційного утворення, а саме, додержання балансу інтересів та подолання потенційних корпоративних

конфліктів у процесі формування стратегії розвитку розглядається у праці [9]. Проте дані рекомендації доцільно застосовувати до підприємств, які у своєму складі вже мають певні бізнес-структури, тобто вже є інтеграційними. У випадку формування варіанта стратегічного розвитку підприємств через інтегрування їх зусиль із привабливими стейкхолдерами необхідно врахувати етап, який дозволить визначити доцільність чи необхідність інтеграції підприємства із певними стейкхолдерами в процесі діяльності підприємства. Рекомендації щодо таких змін запропоновано в роботі [10]. Однак там недостатньо уваги приділено саме системі оцінювальних показників визначення варіанта інтеграційного розвитку, що дозволило б уточнити зміст стратегії інтегрованого розвитку залежно від типу інтеграції.

Метою статті є уточнення процесу стратегічного управління шляхом урахування інтеграційної можливості та інтеграційної здатності підприємства із відповідними стейкхолдерами.

Дослідження виконано із застосуванням методів: узагальнення; абстрактно-логічного; систематизації; формалізації; абстрагування, групування, порівняння.

За результатами проведених досліджень у цілому процес стратегічного управління (формування та реалізація стратегії розвитку) підприємства можемо представити через три базові етапи, наведені на рис. 1.

Початковим етапом наведеного на рис. 1 процесу є визначення сприятливих чинників середовища подальшого та поточного розвитку підприємства. Тобто аналізування середовища функціонування підприємства є важливим етапом процесу розроблення стратегії розвитку, оскільки дозволяє визначити поточний вплив певних чинників на діяльність підпри-

ємства, сформувати певні заходи уникнення їх негативного впливу та шляхи їх мінімізації в стратегічному розвитку.

Важливим моментом даного етапу є необхідність конкретизації послідовності формування кінцевих результатів, а саме: вибору місії (її коригування); цілей розвитку підприємства; аналізу зовнішнього і/або внутрішнього середовища діяльності підприємства. На процес вибору цієї послідовності впливає тенденція формування стратегії розвитку, період існування підприємства (новостворене, існуюче, перепрофільоване тощо); практика застосування інструментів стратегічного розвитку і т. ін.

Для точності отримання інформації про чинники середовищ функціонування підприємства, оцінювання їх впливу необхідно проводити декількома незалежними методами та експертами. Для комплексності отриманих результатів і сфер охоплення середовищ функціонування підприємства для оцінювання необхідно використовувати як кількісні, так і якісні показники. Причому оцінювальні показники потрібно обирати таким чином, щоб була можливість зіставлення отриманих результатів.

Наступний етап наведеного на рис. 1 процесу передбачає формування альтернативних шляхів досягнення поставлених цілей і вибір кращого із них. Тобто даний етап містить дві складові: формування альтернатив; вибір альтернативи розвитку.

Формування альтернатив стосується вибору комплексних наборів стратегій різних рівнів, які найповніше відповідають результатам першого етапу. А саме: дозволяють активізувати свою діяльність в поточному періоді; максимізувати бажані результати в стратегічному. Один комплекс стратегічної альтернативи складається із стратегії корпоративного, бізнес-рівня та набору стратегій функціонального рівня.

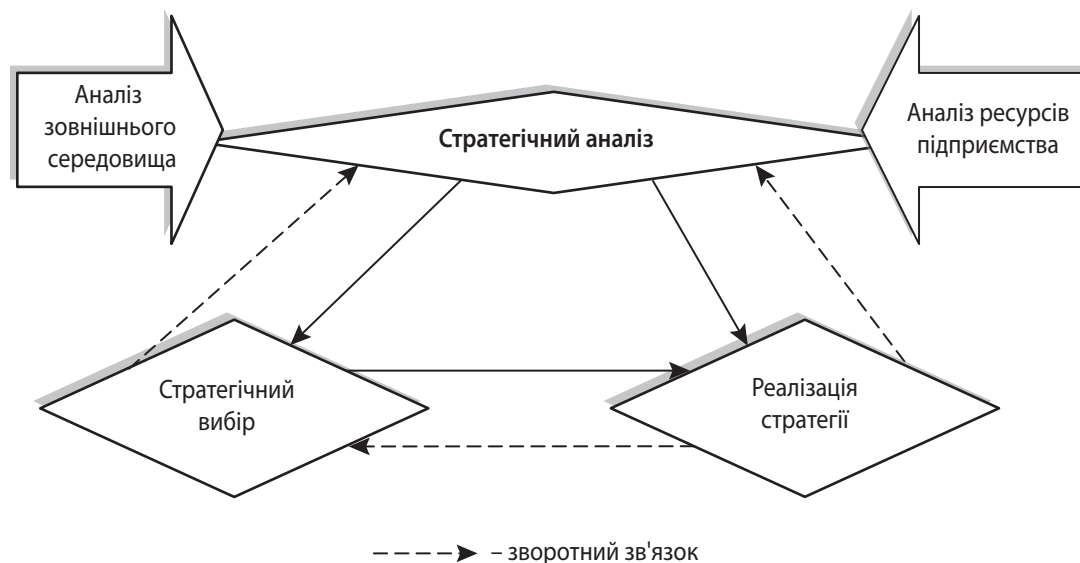


Рис. 1. Процес формування стратегії розвитку підприємства [11]

Причому альтернативні набори можуть бути категорично різними або схожими стратегіями певних рівнів. Наприклад, на корпоративному рівні може бути обрана загальна стратегія зростання, а на бізнес-рівні це зростання може забезпечуватися інтеграційним розвитком, диверсифікацією чи інтенсифікацією зусиль. Відповідно, для кожної із наведених стратегій бізнес-рівня будуть сформовані власні функціональні набори, центральними в яких будуть окремі стратегії. Наприклад, у межах стратегії інтенсифікації зусиль центральне місце займатиме виробнича стратегія, у межах диверсифікації – інноваційна, у межах інтеграції – маркетингова та/або техніко-технологічна.

Стратегічний вибір стосується процесу оцінювання сформованих альтернатив відповідно до певних критеріїв вибору.

**К**ожне підприємство, враховуючи мету і цілі свого функціонування та зазначені тенденції розвитку, формує свій комплекс критеріїв та систему оцінювальних показників вибору альтернативного набору стратегій розвитку. Доречним є необхідність у процесі оцінювання, знову ж таки, використання кількісних та якісних показників, інтегральних показників, абсолютних і відносних, точних і стратегічно перспективних тощо.

У процесі вибору певного варіанта стратегічного розвитку із низки альтернативних не варто відкидати решту варіантів, оскільки процес формування та реалізації стратегії, як видно з рис. 1, має зворотний зв'язок, який зумовлює необхідність внесення змін у складові результатів виконання певних етапів відповідно до зміни умов середовищ їх функціонування. Відповідно, сформовані альтернативи варто тримати напоготові із можливістю їх упровадження. Це зумовлює необхідність на етапі оцінювання розрахувати можливі види ефектів, які може отримати підприємство за різних сценаріїв розвитку при впровадженні кожної зі стратегічних альтернатив.

Етап реалізації стратегії є найоб'ємнішим і найскладнішим, оскільки включає дві складові:

- ★ формування передумов впровадження обраного набору стратегій;
- ★ безпосереднє впровадження обраного набору стратегій.

Друга складова, своєю чергою, включає низку етапів:

- ★ контроль за відхиленнями отриманих результатів реалізації стратегічних заходів від бажаних (планових);
- ★ реагування на зміни чинників середовищ функціонування підприємства;
- ★ регулювання діяльності підприємства відповідно до виникаючих змін;
- ★ адаптування внутрішніх складових підприємства під ці зміни, що передбачає необхідність розроблення взаємопов'язаного комплексу

механізмів (мотиваційного, адаптаційного, комунікаційного тощо);

- ★ забезпечення співпраці із наявними та потенційно привабливими та/або можливими партнерами, органами влади, засобами масової інформації, профспілками, страховими та банківськими компаніями, митними органами тощо.

Відповідно до вищесказаного етап «реалізація» являє собою своєрідний комплексний механізм, що містить у своєму складі індивідуальні механізми двох складових – внутрішньої та зовнішньої. Оскільки, наприклад, мотивувати та стимулювати до діяльності, згідно з результатами дослідження, наведеного в роботі [12], необхідно як працівників, так і зовнішніх стейкхолдерів.

Аналогічно, комунікаційний механізм має включати дві складових, які забезпечуватимуть надходження інформації із зовнішнього середовища всередину компанії, а також стосуватимуться обміну інформацією як із внутрішніми підрозділами компанії, так, знову ж таки, із зовнішніми стейкхолдерами. Також комунікаційний механізм має бути підкріплений системою зворотного зв'язку. Це дозволить отримувати оперативну інформацію щодо можливих чи необхідних змін, уточнення умов та особливостей договорів, засад співпраці тощо.

**Я**к уже зазначалося, перелічені етапи є уніфікованими в усіх випадках формування стратегії розвитку, а саме: для різних підприємств, різних ситуацій тощо. Однак для конкретних ситуацій їх необхідно уточнювати та конкретизувати. Наприклад, для вибору стратегії інтегрованого розвитку акцент необхідно робити на ретельному аналізі зовнішнього середовища. Причому слід здійснювати розбивку цього середовища на окремі складові – групи впливу та зацікавлених. Це необхідно для того, щоб мати можливість у процесі формування стратегічних заходів розвитку закласти необхідні оперативні заходи адаптування під конкретну фокус-групу. Зумовлено це тим, що кожен вид інтеграційного утворення передбачає необхідність вибудовування різних ефективних взаємозв'язків із конкретним стейкхолдерами.

Тобто формування стратегії інтегрованого розвитку вимагає уточнення базових етапів процесу формування стратегії розвитку підприємства.

Ефективна реалізація стратегії інтегрованого розвитку підприємств можлива за умови детального вивчення варіантів інтеграційного утворення, можливих видів стратегічного інтеграційного розвитку підприємства, оцінювання ефектів їх здійснення, визначення рівня впливу інтеграції на довгострокову діяльність підприємств, що об'єднуються. Відповідно, першим етапом формування стратегії інтегрованого розвитку є оцінювання, яке полягає у виборі альтернативних варіантів інтеграції згідно зі спіль-

ними мотивами його потенційних учасників. Мотиви формування певних інтеграційних утворень можна розділити на певні групи залежно результатів, які це утворення принесе. Наприклад, фінансові, ринкові (частка ринку, сегмент ринку тощо), маркетингові (спільні канали збуту, зберігання тощо), виробничі, інвестиційні, інноваційні тощо.

Наступний етап стосуватиметься визначення безпосередніх результатів інтеграції зусиль, а саме: потенційних і поточних значень різних видів можливих ефектів.

Важливим моментом вибору відповідного напрямку інтеграційного розвитку є необхідність урахування й оцінювання ступеня можливості виходу із даного утворення та/або входження в нову інтеграційну структуру.

Тобто важливим проміжним етапом процесу формування стратегії інтегрованого розвитку є необхідність оцінювання та формування типів і видів інтеграційних утворень. Даний етап повинен іти після етапу стратегічного аналізу середовищ функціонування підприємств. Така послідовність зумовлена значною кількістю інформації на даному етапі про чинники, які впливають або можуть вплинути в майбутньому на розвиток підприємства, і, відповідно, сприяють необхідності об'єднання із конкретними стейкхолдерами чи групами впливу.

Отже, при формуванні стратегії інтегрованого розвитку кінцевим результатом першого етапу цього процесу мають бути сформовані альтернативи типів інтегрованих структур. Проте таке твердження є вірним у тому випадку, коли підприємство тривалий час функціонує на ринку та здійснює постійний моніторинг чинників, що впливають на його розвиток. Відповідно, підприємство постійно здійснює пошук ефективних варіантів взаємодії підприємства із певними стейкхолдерами.

У випадку ж, коли підприємство тільки створюється або вперше здійснює вибір стратегії розвитку, підетап оцінювання інтеграційних можливостей і формування варіантів інтеграційних утворень є результатом другого етапу «стратегічний аналіз», і те лише у випадку, якщо обрано набір стратегій розвитку, в якому є стратегія інтеграції. Крім цього, у даному випадку оцінювання та формування варіантів інтеграційних утворень може бути як перед вибором конкретного стратегічного альтернативного набору розвитку підприємства, так і після, а також під час здійснення стратегічного вибору, коли обирають між альтернативами стратегії інтеграції.

При оцінюванні та формуванні варіантів інтеграційного розвитку важливим є вибір оцінювальних показників і критеріїв оцінювання. Основними показниками визначення варіанта інтеграційного розвитку є:

- ✦ рівень економії витрат;
- ✦ частка ринку;

- ✦ перспективи розвитку;
- ✦ рівень конкурентоспроможності;
- ✦ стійкість конкурентних переваг;
- ✦ міцність ринкових позицій;
- ✦ розмір прибутку;
- ✦ величина і ступінь супутніх ефектів тощо.

Крім основних показників, можна використовувати і певні групи допоміжних. До допоміжних можуть належати:

- ✦ рівень національного добробуту;
- ✦ соціальна захищеність регіону, в якому функціонуватиме пропонована структура;
- ✦ техніко-екологічна важливість цього утворення;
- ✦ ринкова доброчесність;
- ✦ територіальна цілісність;
- ✦ інфраструктурна захищеність населення тощо.

З огляду на те, що при формуванні певних інтеграційних утворень необхідно враховувати тривалість, перспективність кожного можливого об'єднання, а також можливості виходу із нього, при виборі конкретних варіантів інтеграційного утворення необхідно оцінювати і враховувати також рівень ризику в кожному випадку. Якщо об'єднувати зусилля із сильнішими стейкхолдерами, то зрозуміло, що і рівень ризику буде вищим від такої інтеграції, щоб не потрапити в залежність. Відповідно, за такої інтеграції важливим буде пошук таких стейкхолдерів, які забезпечать більші вигоди у формі певних видів ефектів або більші гарантії самостійності.

Також, залежно від того, до яких змін приведе інтеграція, необхідно враховувати ризики таких видів:

- ✦ маркетингові;
- ✦ виробничі;
- ✦ техніко-технологічні;
- ✦ інноваційні;
- ✦ кадрові;
- ✦ фінансові;
- ✦ ринкові;
- ✦ комплексні (усі перераховані вище види ризиків);
- ✦ змішані (поєднання певних перелічених вище видів).

Конкретний вид ризику проявляється також і стосовно додаткових можливостей від цього утворення, що зумовлено етапами та стадією життєвого циклу самого підприємства та окремих його видів.

Тобто, окрім визначення напрямків ефективності встановлених зв'язків чи доцільності їх встановлення, пошуку різних видів ефектів від такого утворення в процесі оцінювання, необхідно враховувати доповнюваність діяльності товарами різних життєвих циклів, що забезпечить стратегічну присутність підприємства на ринку (у випадку появи товарів із життєвим циклом зародження чи зростання).

Відповідно, оцінювальна система доцільності інтеграції із певними стейкхолдерами повинна бути всеохоплювальною та різнобічною. У продовження висунутої гіпотези варто формувати систему оцінювання за певними складовими або напрямками забезпечення ефективності пропонованого утворення. У даному випадку система оцінювання може складатися із таких блоків:

- ✦ оцінювання поточної перспективності;
- ✦ оцінювання стратегічної перспективності.

Причому кожна із пропонованих систем може включати окремо індивідуальні показники за різними видами отриманих ефектів (соціальний, економічний, технічний, національний тощо). Після чого можна сформувати систему або модель інтерпретації отриманих результатів шляхом зіставлення отриманих результатів окремо за кожною складовою ефективності в єдиний інтегральний показник.

### ВИСНОВКИ

У роботі здійснено теоретичне обґрунтування та розв'язання комплексної науково-прикладної проблеми стратегічного управління підприємством на основі уточнення процесів формування та реалізації стратегії розвитку підприємства шляхом узагальнення та розроблення пропозицій щодо внесення у цей процес етапу оцінювання доцільності, необхідності та ефективності інтеграції підприємства із певними стейкхолдерами. Окреслено й описано складові елементи цього етапу формування стратегії розвитку підприємства, а саме: оцінювальні показники; ризик; сумісність життєвих циклів товарів (напрямків діяльності, бізнес-структур тощо); види ефектів. Надамо рекомендації щодо застосування пропонованого етапу у процесі стратегічного управління існуючих і новостворених підприємств. Надані рекомендації уточнення процесу стратегічного управління підприємством дозволять змодельювати розвиток підприємства при різних типах інтеграції та сценаріях використання інтеграційних можливостей, а також сприятиме конкретизації видів і змісту стратегії інтеграційного розвитку завдяки побудові різних варіантів взаємозв'язків підприємства із стейкхолдерами.

Подальшого дослідження потребує уточнення видів стратегії інтеграційного розвитку підприємства, враховуючи конкретні типи його взаємозв'язків зі стейкхолдерами. ■

### БІБЛІОГРАФІЯ

1. Михайленко О. В., Ременюк Б. О. Формування стратегії розвитку підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 3-2. С. 34–39. URL: [http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2018/46\\_2\\_2018/08.pdf](http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2018/46_2_2018/08.pdf)
2. Олійник Л. В., Кузнецова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3. С. 118–126. DOI: 10.31558/2307-2318.2018.3.13.
3. Жихарева В. В., Савельєва Т. М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9.. С. 423–427. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/73.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/73.pdf)
4. Ткачук В. І., Яремова М. І., Горкуша Н. М. Формування стратегічних орієнтирів розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.11.10.
5. Семенча І. Є., Гордієнко С. О. Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов воєнної економіки України. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 143–150. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-25>
6. Позднякова Л. О., Котик В. О., Клименко С. В. Формування стратегії інтеграційного розвитку національної економіки України. *Держава та регіони Серія «Економіка та підприємництво»*. 2019. № 3. С. 50–54. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/3\\_2019/12.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/3_2019/12.pdf)
7. Гузь Д. О. Формування стратегії інтегрованого розвитку підприємств туристичної сфери // Актуальні соціально-економічні та правові проблеми розвитку України та її регіонів : матеріали ІХ Міжнародного Круглого столу (м. Одеса, 27 квітня 2018 р.). Одеса, 2018. С. 19–25. URL: <https://repo.odmu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/12195/Huz.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
8. Маркетингові стратегії зростання. URL: <https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=476214&chapterid=172535>
9. Романенко О. В. Особливості формування стратегії діяльності корпоративних інтегрованих структур. *Ефективна економіка*. 2014. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3249>
10. Залуцька Х. Я. Комплексна стратегія управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівних підприємств: економічні детермінанти результативної реалізації. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2020. № 3. С. 134–143. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/71.134>
11. Залуцька Х. Я. Стратегія підприємства : навч. посіб. Львів : Растр-7, 2017.
12. Prokhorova V. V., Zalutska Kh. Ya., Us Yu. V. Formation of Motivational Mechanism in Strategic Management of a Diversified Enterprise. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2021. № 1. С. 177–185. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-1/177>

### REFERENCES

- Huz, D. O. "Formuvannia stratehii intehrovanoho rozvytku pidpriemstv turystychnoi sfery" [Formation of the Strategy of Integrated Development of Tourism Enterprises]. *Aktualni sotsialno-ekonomichni ta pravovi problemy rozvytku Ukrainy ta yii rehioniv* (2018): 19–25. <https://repo.odmu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/12195/Huz.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- "Marketinghovi stratehii zrostantia" [Marketing Growth Strategies]. <https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=476214&chapterid=172535>

- Mykhailenko, O. V., and Remeniuk, B. O. "Formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva" [Formation of Enterprise Development Strategy]. *Biznes-navihator*, iss. 3-2 (2018): 34-39. [http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2018/46\\_2\\_2018/08.pdf](http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2018/46_2_2018/08.pdf)
- Oliinyk, L. V., and Kuznietsova, A. P. "Metodolohichni zasady formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva" [Methodological Principles of Enterprise Development Strategy Formation]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, no. 3 (2018): 118-126. DOI: 10.31558/2307-2318.2018.3.13
- Pozdniakova, L. O., Kotyk, V. O., and Klymenko, S. V. "Formuvannia stratehii intehratsiinoho rozvytku natsionalnoi ekonomiky Ukrainy" [Formation of the Strategy of Integration Development of the National Economy of Ukraine]. *Derzhava ta rehiony. Seriia «Ekonomika ta pidpriemnytstvo»*, no. 3 (2019): 50-54. [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/3\\_2019/12.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/3_2019/12.pdf)
- Prokhorova, V. V., Zalutska, Kh. Ya., and Us, Yu. V. "Formation of Motivational Mechanism in Strategic Management of a Diversified Enterprise". *Naukovyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*, no. 1 (2021): 177-185. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-1/177>
- Romanenko, O. V. "Osoblyvosti formuvannia stratehii diialnosti korporatyvnykh intehrovanykh struktur" [The Features of the Formation of Integrated Corporate Structures Strategies]. *Efektyvna ekonomika*, no. 8 (2014). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3249>
- Semencha, I. Ye., and Hordiienko, S. O. "Formuvannia stratehii rozvytku biznesu z urakhuvanniam umov voiennoi ekonomiky Ukrainy" [Formation of a Business Development Strategy Taking into Account the Conditions of the Military Economy of Ukraine]. *Ekonomichni prostir*, no. 181 (2022): 143-150. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-25>
- Tkachuk, V. I., Yaremova, M. I., and Horkusha, N. M. "Formuvannia stratehichnykh oriientyriv rozvytku pidpriemstva" [Formation of Strategy of Development of the Agricultural Enterprise]. *Efektyvna ekonomika*, no. 11 (2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.11.10
- Zalutska, Kh. Ya. "Kompleksna stratehiia upravlinnia dyversyfikatsiino-intehratsiinym rozvytkom mashynobudivnykh pidpriemstv: ekonomichni determinanty rezultativnoi realizatsii" [Comprehensive Management Strategy for Diversification and Integration Development of Machine-building Enterprises: Economic Determinants of Effective Implementation]. *Ekonomichniy visnyk Dniprovskoi politekhniki*, no. 3 (2020): 134-143. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/71.134>
- Zalutska, Kh. Ya. *Stratehiia pidpriemstva* [Enterprise Strategy]. Lviv: Rastr-7, 2017.
- Zhykharieva, V. V., and Savelieva, T. M. "Formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti" [Formation of the Enterprise Development Strategy under Uncertainty]. *Ekonomika i suspilstvo*, iss. 9 (2017): 423-427. [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/73.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/73.pdf)

УДК 330.34:303.22

JEL: C53; D2; L51; P47

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-6-215-221>

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТРАНСФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ: СУТНІСТЬ, РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ, ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ

©2023 ВІШТАК І. В.

УДК 330.34:303.22

JEL: C53; D2; L51; P47

### Віштак І. В. Теоретичні аспекти трансферу технологій: сутність, результативність, підходи до управління

Метою статті є висвітлення деяких основних понять щодо трансферу технологій та показників його результативності в парадигмі «спостереження – орієнтація – рішення – дія» в процесі функціонування промислових підприємств на засадах системного підходу з метою управління. Наукову новизну результатів дослідження становить розгляд трансферу технологій на засадах процесного та системного підходів у контексті управління з окресленням теоретичних аспектів результативності трансферу технологій як процесу. Визначено, що трансфер технологій є процесом, який передбачає не тільки передачу знань, а й перетворення цих знань у певну інноваційну технологію за активної участі «джерела» цієї технології та кінцевого споживача продукту, який виготовлено за допомогою зазначеної технології. Цей процес потребує управління. Зазначено, що управління трансфером технологій є цілеспрямованим комплексом управлінських дій щодо передачі технологій з метою підвищення рівня технологічного розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Застосування процесного та системного підходів дозволяє розглядати трансфер технологій як комплекс взаємопов'язаних процесів, які взаємодіють між собою як елементи цілого (певної системи). Визначено, що використання процесного підходу до управління трансфером технологій дає можливість отримати цілісний погляд на цей процес і забезпечити його відповідність загальним цілям підприємства. Зазначено, що системний підхід дозволяє трансфер технологій розглядати як комплекс взаємопов'язаних дій (процесів), які є частинами цілого (певної системи). Підкреслено, що процес трансферу технологій має бути не тільки ефективним (характеризувати не тільки якісний бік процесу), а й результативним; результативність процесу трансферу технологій у контексті системного підходу має обчислюватись на основі системи показників складових цієї результативності на засадах моделювання.

**Ключові слова:** трансфер технологій, система, процес, результативність, управління.

**Рис.:** 2. **Формул.:** 2. **Бібл.:** 18.

**Віштак Інна Вікторівна** – кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри безпеки життєдіяльності та педагогіки безпеки, Вінницький національний технічний університет (Хмельницьке шосе, 95, Вінниця, 21021, Україна)

**E-mail:** [innavish322@gmail.com](mailto:innavish322@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5646-4996>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57204525328>