

Міністерство освіти і науки України
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
Кафедра математики та економіки

«До захисту допускаю»

завідувач кафедри математики та економіки

_____ Тарас ВІЙЧУК

«__» _____ 2024 р.

РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ У КРИЗОВИХ УМОВАХ
Спеціальність 073 Менеджмент

Магістерська робота
на здобуття кваліфікації – магістр менеджменту за спеціалізацією
«Менеджмент інноваційної діяльності»

Автор роботи –
Мацюк Валерій Степанович

підпис

Науковий керівник –
кандидат економічних наук, доцент
Скотний Павло Валерійович

підпис

Дрогобич – 2024

ЗАХИСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

Розвиток стратегічного управління підприємством у кризових умовах
(тема роботи)

Оцінка за стобальною шкалою: _____

Оцінка за національною чотирибальною шкалою: _____

Коротка мотивація оцінки захисту:

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

_____	Голова ЕК	_____	_____
дата		підпис	прізвище, ім'я
	Секретар ЕК	_____	_____
		підпис	прізвище, ім'я

АННОТАЦІЯ

Мацюк В.С. Розвиток стратегічного управління підприємством у кризових умовах. – Рукопис.

Робота присвячена дослідженню теоретичних основ стратегічного управління підприємством у кризових умовах: розкрито поняття, сутність та складові стратегічного управління. Досліджено методи та технології антикризового управління.

Проаналізовано стан, виклики та тенденції розвитку стратегічного управління на підприємствах в Україні, оцінено діяльність ТзОВ «Брати» в контексті стратегічного управління.

Обґрунтовано пріоритетні напрями та стратегічні сфери інноваційного розвитку на ТзОВ «Брати» на основі аналізу управління товарною диференціацією, технологічними та маркетинговими інноваціями в контексті реалізації стратегії інноваційного розвитку.

Ключові слова: стратегічне управління, антикризове управління, інновації, технологічні інновації, товарна диференціація, маркетингові інновації.

SUMMARY

Matsyuk V.S. Development of strategic management of an enterprise in crisis conditions. – Manuscript.

The work is devoted to the study of the theoretical foundations of strategic management of an enterprise in crisis conditions: the concept, essence and components of strategic management are revealed. Methods and technologies of anti-crisis management are studied.

The state, challenges and trends in the development of strategic management at enterprises in Ukraine are analyzed, the activities of LLC "Brothers" are evaluated in the context of strategic management.

The priority areas and strategic areas of innovative development at LLC "Brothers" are substantiated on the basis of an analysis of product differentiation management, technological and marketing innovations in the context of implementing an innovative development strategy.

Keywords: *strategic management, anti-crisis management, innovations, technological innovations, product differentiation, marketing innovations.*

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ	9
1.1 Поняття, сутність та складові стратегічного управління	9
1.2 Характеристика та методи антикризового управління	16
1.3 Особливості стратегічного менеджменту в кризових умовах	23
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ	30
2.1 Аналіз стану, виклики та тенденції розвитку стратегічного управління на підприємствах в Україні	30
2.2 Дослідження стратегічного управління розвитком ТзОВ «Брати»	36
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТЗОВ «БРАТИ» У КРИЗОВИХ УМОВАХ	48
3.1 Пріоритетні напрями та стратегічні сфери інноваційного розвитку на ТзОВ «Брати»	48
3.2 Удосконалення процесу управління маркетинговими інноваціями в кризових умовах	55
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Розвиток стратегічного управління підприємством у кризових умовах обумовлена необхідністю адаптації компаній до нестабільного середовища, спричиненого економічними, політичними та соціальними кризами. Стратегічне управління відіграє ключову роль у забезпеченні гнучкості та стійкості підприємств, дозволяючи не тільки виживати, але й розвиватися під час кризових періодів. В умовах зростання невизначеності та ризиків компанії змушені впроваджувати інноваційні підходи, швидко адаптувати бізнес-моделі та оптимізувати ресурси для досягнення конкурентних переваг і збереження позицій на ринку.

Військові дії спричиняють серйозні економічні, логістичні та фінансові труднощі, змушуючи компанії адаптуватися до нових реалій для збереження бізнесу. Підприємствам необхідно впроваджувати ефективні стратегії управління, щоб забезпечити гнучкість, стійкість та оперативне реагування на зміни. Стратегічне управління в умовах війни стає критичним інструментом для забезпечення безперервності діяльності, мінімізації ризиків, підтримки працівників та переосмислення бізнес-моделей для функціонування в умовах нестабільності.

ТОВ «Брати» – провідне підприємство на Львівщині з виробництва бетонних виробів, виробничі потужності якого розміщені в Дрогобичі. Компанія виготовляє вібропресовану бруківку та високоякісні вироби з модрина, включаючи блок-хаус, вагонку, підлогову дошку, садові меблі та альтанки. Реалізація стратегії інноваційного розвитку дозволить підприємству ефективно реагувати на виклики сучасності та досягати стратегічних цілей завдяки впровадженню технологічних та маркетингових інновацій, розширенню асортименту та підвищенню ефективності виробництва.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні і практичні аспекти стратегічного управління підприємством у кризових умовах висвітлені у наукових працях таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як: Верба В., Гончар О., Діденко Є., Дмитрієва О., Друкер П., Жалдак Г., Ілляшенко С., Ковалевська

А., Маслак О., Новикова І., Побережна Н., Портер М., Санто Б., Скотний П., Твісса Б., Юринець З., та ін. Проте залишаються не достатньо вивченими питання антикризового управління підприємством під час війни, впровадження технологічних та маркетингових інновацій в кризових умовах. Актуальність зазначених проблем і необхідність пошуку шляхів їх розв'язання обумовили вибір теми кваліфікаційної магістерської роботи.

Мета магістерської роботи – дослідити теоретичні та практичні аспекти розвитку стратегічного управління підприємством в умовах кризи.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити теоретичні основи, сутність, типи та складові стратегічного управління;
- дослідити методи та технології антикризового управління;
- розкрити основні особливості стратегічного менеджменту в кризових умовах;
- проаналізувати стан, виклики та тенденції розвитку стратегічного управління на підприємствах в Україні;
- оцінити діяльність ТзОВ «Брати» в контексті стратегічного управління;
- обґрунтувати пріоритетні напрями та стратегічні сфери інноваційного розвитку на ТзОВ «Брати»;
- проаналізувати процес удосконалення управління маркетинговими інноваціями в кризових умовах.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління підприємством в умовах кризи.

Предметом дослідження є інноваційна діяльність ТзОВ «Брати».

Робота виконана за матеріалами ТзОВ «Брати», що спеціалізується на виготовленні вібропресованої бетонної бруківки, а також високоякісних виробів з модрина, реалізує щебінь, відсів, пісок та цемент та надає послуги з укладання бруківки та логістики.

Методологічною основою дослідження магістерської роботи є загальнофілософські та спеціальні методи наукового пізнання, зокрема: синтез, аналіз, індукція, дедукція, абстрагування, методи групування та зіставлення, спостереження, порівняння та інші.

Елементи наукової новизни магістерського дослідження полягають в систематизації і узагальненні існуючих підходів стратегічного управління підприємством в умовах кризи на прикладі ТзОВ «Брати», а саме управління технологічними, маркетинговими інноваціями та товарною диференціацією. Основні результати магістерського дослідження доповідалися на секційному засіданні XI-ї Міжнародної науково-практичної конференції “Актуальні проблеми сучасної науки” яка відбулася 25-26 квітня 2024 р. у Дрогобицькому державному педагогічному університеті імені Івана Франка та опубліковані у збірнику матеріалів конференції.

Практична значимість отриманих результатів полягає в можливості їх використання в діяльності ТзОВ «Брати» для підвищення ефективності стратегічного управління. Висновки та рекомендації дослідження також можуть бути застосовані для вдосконалення стратегічного управління в умовах кризи на підприємствах України.

Структура і обсяг магістерської роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел (всього 52 найменування). Обсяг дипломної роботи становить 72 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ

1.1 Поняття, сутність, складові та методи стратегічного управління

Стратегічне управління відіграє важливу роль у забезпеченні успішної діяльності будь-якої організації, будь то комерційне підприємство чи неприбуткова організація. Передбачає системний та комплексний підхід до керування, спрямований на досягнення стратегічних цілей. Основні аспекти стратегічного управління включають взаємодію внутрішніх і зовнішніх факторів, аналіз середовища та ефективне використання ресурсів.

Першим кроком у розгляді стратегічного управління є визначення поняття стратегії. Термін "стратегія" означає загальний план дій, спрямований на досягнення довгострокових цілей.

Стратегія організації - це довгостроковий план дій, розроблений для досягнення основних цілей та завдань організації. Вона визначає напрямок розвитку, враховує внутрішні та зовнішні фактори, а також ресурси, доступні організації. Стратегія допомагає сформувати бачення майбутнього, створити конкурентні переваги та адаптуватися до змін у середовищі. Основні етапи розробки стратегії включають аналіз ринку, визначення ключових цілей, формування шляхів їх досягнення та контроль за виконанням[10].

Стратегічний менеджмент - це процес формування, реалізації та контролю стратегії організації, спрямований на досягнення її довгострокових цілей і забезпечення конкурентоспроможності. Він включає аналіз зовнішнього середовища, визначення можливостей і загроз, оцінку внутрішніх ресурсів і сильних сторін, а також постановку стратегічних цілей. Стратегічний менеджмент охоплює розробку стратегії, планування дій, реалізацію ініціатив і моніторинг результатів для коригування планів у відповідь на зміни. Головною метою є забезпечення стійкого розвитку організації та адаптація до змін ринку та потреб споживачів[7].

Сутність стратегічного менеджменту полягає в забезпеченні довгострокового розвитку та успішної адаптації організації до змінного зовнішнього середовища. Це процес, який об'єднує аналіз внутрішніх і зовнішніх умов, постановку цілей, формування та реалізацію стратегій, що допомагають організації зберігати конкурентоспроможність та досягати поставлених цілей.

До основних складових стратегічного менеджменту можна віднести:

- ✓ Аналіз зовнішнього середовища - вивчення економічних, політичних, соціальних, технологічних та конкурентних факторів, що впливають на діяльність організації. Це допомагає виявити можливості та загрози для подальшого розвитку.

- ✓ Аналіз внутрішнього середовища - оцінка ресурсів, можливостей, сильних і слабких сторін організації, що дозволяє визначити, на які аспекти слід звернути увагу при формуванні стратегії.

- ✓ Формулювання стратегії - визначення місії, бачення та стратегічних цілей організації, а також розробка планів для їх досягнення. Цей етап передбачає вибір конкурентних переваг та шляхів їх реалізації.

- ✓ Реалізація стратегії - впровадження розроблених стратегічних планів у повсякденну діяльність організації, розподіл ресурсів, мотивування співробітників і забезпечення необхідних змін в управлінських процесах.

- ✓ Оцінка та контроль - моніторинг виконання стратегічного плану, аналіз досягнутих результатів та внесення коригувань у стратегію за необхідності. Це дозволяє організації адаптуватися до змінного середовища та підтримувати ефективність своїх дій[28, 45].

Дані складові забезпечують цілісний підхід до управління організацією, що сприяє її стійкому розвитку та конкурентоспроможності.

Стратегічний менеджмент виконує такі основні функції:

- ✓ Аналіз середовища - вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища для виявлення можливостей і загроз, оцінка ресурсів, сильних і слабких сторін

організації. Це дозволяє підготувати організацію до змін і визначити оптимальні напрями розвитку.

✓ Планування - формулювання місії, бачення, цілей і завдань організації, розробка стратегій і планів для їх досягнення. Ця функція задає загальний напрямок діяльності та довгострокову перспективу.

✓ Організація виконання стратегії - забезпечення розподілу ресурсів, формування відповідної організаційної структури, розподіл обов'язків і відповідальності. Цей етап передбачає організаційні зміни, необхідні для ефективного впровадження стратегії.

✓ Мотивація та стимулювання - створення умов, за яких співробітники зацікавлені в досягненні стратегічних цілей організації, застосування стимулюючих механізмів, що сприяють реалізації стратегії.

✓ Контроль і оцінка - моніторинг виконання стратегічних планів, аналіз результатів, оцінка ефективності та внесення коригувань у разі відхилень від запланованих показників. Ця функція забезпечує зворотний зв'язок і дозволяє адаптувати стратегію до змінних умов[28, 46].

Завдяки цим функціям стратегічний менеджмент сприяє цілеспрямованому розвитку організації, забезпечує її адаптацію до зовнішніх умов та досягнення поставлених цілей. Окрім функцій, стратегічний менеджмент має низку особливостей, зокрема орієнтацію на довгострокові цілі, комплексний підхід, гнучкість та спрямованість на інновації, що дозволяють організації швидко адаптуватися до змін ринку. Розуміння функцій та особливостей стратегічного менеджменту дає змогу краще оцінити його роль у досягненні стабільного розвитку та конкурентоспроможності організації.

Стратегічний менеджмент за своєю суттю має такі основні особливості:

✓ Орієнтація на довгострокову перспективу - стратегічний менеджмент зосереджений на досягненні довгострокових цілей і забезпеченні сталого розвитку організації, що відрізняє його від оперативного управління, орієнтованого на короткострокові завдання.

✓ Комплексний підхід - стратегічний менеджмент охоплює всі аспекти діяльності організації, включаючи внутрішні ресурси, зовнішнє середовище та ключові процеси, забезпечуючи узгодженість дій на всіх рівнях.

✓ Гнучкість та адаптивність - здатність організації змінювати свої плани та стратегії відповідно до змін у зовнішньому середовищі, що дозволяє ефективно реагувати на нові виклики та можливості.

✓ Спрямованість на конкурентні переваги - стратегічний менеджмент передбачає визначення та розвиток унікальних характеристик і переваг, які роблять організацію більш конкурентоспроможною на ринку.

✓ Акцент на інновації - стратегічний підхід стимулює інноваційні рішення та модернізацію, щоб забезпечити відповідність новим умовам і підтримувати актуальність продуктів чи послуг.

✓ Інтеграція з корпоративною культурою - стратегія повинна відповідати цінностям та принципам організації, щоб підтримувати загальне бачення та залучати персонал до реалізації стратегічних цілей[46].

В умовах сучасної турбулентності, зокрема в умовах швидких технологічних змін, економічних коливань і соціальних трансформацій, організаціям стає все важче підтримувати стабільність та досягати успіху без постійної адаптації. Цей процес адаптації вимагає безперервного коригування стратегії, організаційної структури та бізнес-процесів, що дозволяє реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та конкурентному ландшафті. Таким чином, успішна адаптація організацій до сучасних умов вимагає не лише готовності до змін, але й грамотного управління процесами, стратегічного планування та врахування всіх внутрішніх і зовнішніх факторів, що можуть впливати на реалізацію ініціатив зі стратегічних змін.

Відсутність ефективної системи управління стратегією призводить до розбіжностей між формулюванням стратегії та її виконанням. Щоб досягти успіху, організаціям необхідно інтегрувати стратегічне управління в усі аспекти своєї діяльності, забезпечити належну комунікацію, моніторинг і підготовку

персоналу, а також адаптувати свою культуру до стратегічних змін. Це дозволить реалізувати стратегічні та операційні цілі на всіх рівнях організації.

Система стратегічного управління - це комплексний механізм, що включає процеси, інструменти та методи, які організації використовують для формування, реалізації та оцінки своїх стратегій. Вона забезпечує узгодженість дій на всіх рівнях організації, допомагає адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та досягати визначених стратегічних цілей. Основні складові системи стратегічного управління зображені на рис 1.1.

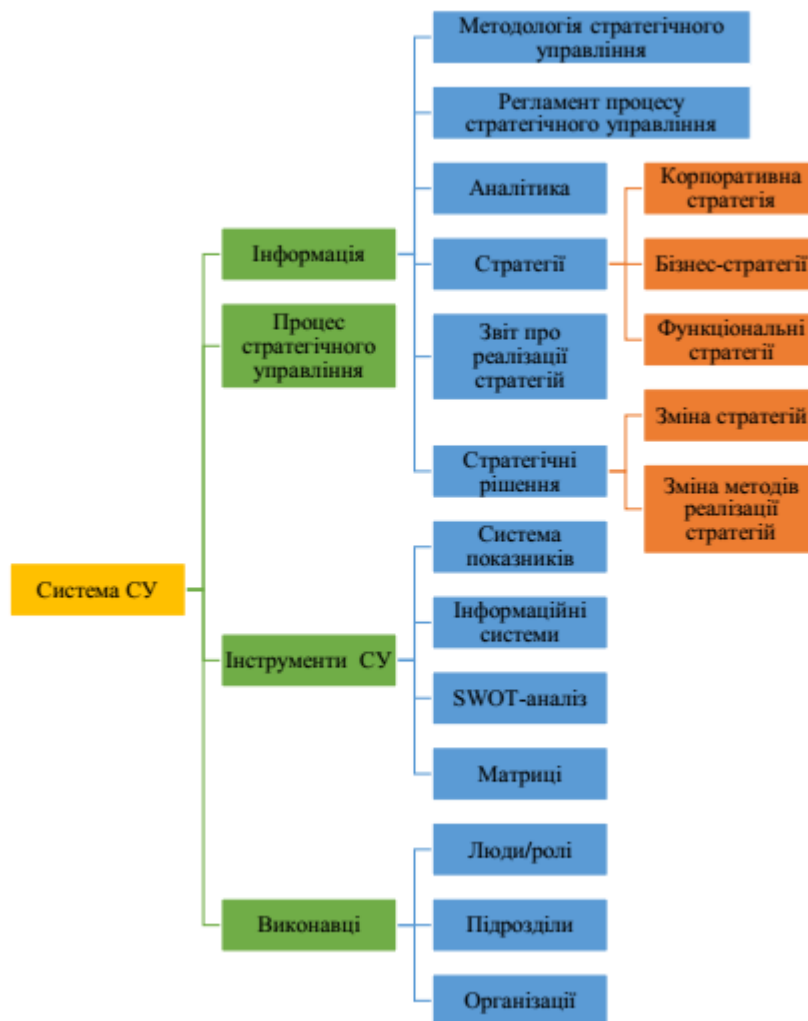


Рис. 1.1. Система стратегічного управління[9, 10,29]

Отже, для забезпечення ефективного функціонування стратегічного менеджменту на підприємстві необхідно чітко визначити такі складові системи, як інструменти стратегічного управління, виконавці стратегій, а також забезпечити доступ до якісної та релевантної інформації. Крім того, важливим є наявність налагодженого та ефективного процесу стратегічного управління.

Щоб інформація в системі стратегічного управління була повною та актуальною, вона повинна включати опис методології стратегічного управління (як в організації реалізується стратегічне управління), регламент процесу стратегічного управління (як відбувається розробка та реалізація стратегій), аналітичні дані (точна та детальна інформація про підприємство, його працівників і результати діяльності), а також безпосередньо самі стратегії, звіти про їх виконання та рішення щодо внесення змін у стратегії та методи їх реалізації.

Правильне та послідовне застосування процесу стратегічного управління суттєво спрощує реалізацію стратегій(рис. 1.2.).



Рис. 1.2 Процес стратегічного управління[9, 29]

Значно полегшує реалізацію стратегій правильне та послідовне застосування процесу стратегічного управління, який складається з таких етапів: аналіз середовища - вивчення зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають

на діяльність організації; формулювання стратегії - визначення місії, бачення та стратегічних цілей, а також розробка планів дій для їх досягнення; розробка детальних планів - створення конкретних операційних планів, які визначають терміни, ресурси та відповідальних осіб; впровадження стратегії - реалізація розроблених стратегій у повсякденну діяльність організації, включаючи необхідні зміни в структурі та процесах; моніторинг та оцінка - регулярний контроль виконання стратегічних планів та оцінка досягнення цілей за допомогою визначених показників ефективності; коригування стратегій - на основі отриманих даних про виконання стратегії, внесення змін у плани та методи реалізації для забезпечення адаптації до змінюваного середовища. Цей структурований підхід забезпечує ефективне управління стратегіями та сприяє досягненню визначених цілей організації[29].

Стратегічне управління є потужним інструментом для досягнення успіху організацій, проте воно також стикається з викликами які інколи важко передбачити: зміна зовнішнього середовища - швидкі технологічні зміни, економічні коливання та соціальні трансформації можуть ускладнювати прогнозування та адаптацію стратегій до нових умов: опір змінам - співробітники організацій можуть проявляти опір нововведенням, що заважає реалізації стратегічних ініціатив і створює бар'єри для їх впровадження; недостатня комунікація - відсутність чіткої комунікації стратегічних цілей та планів між керівництвом і співробітниками може призвести до нерозуміння та неузгодженості дій; відсутність ресурсів - реалізація стратегій вимагає значних фінансових, людських та технологічних ресурсів, які не завжди доступні; короткострокова орієнтація - організації можуть зосереджуватися на оперативних завданнях, нехтуючи довгостроковими стратегіями, що ускладнює досягнення стратегічних цілей; непередбачуваність результатів - реалізація стратегій може не давати очікуваних результатів через складність взаємодії різних факторів, що впливають на діяльність організації; недостатня гнучкість - якщо стратегічне управління не є достатньо гнучким, організація може виявитися нездатною швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі;

культурні бар'єри - організаційна культура, яка не підтримує інновації або зміни, може стати серйозною перешкодою для реалізації стратегічного управління; тощо. Подолання цих викликів вимагає від організацій стратегічного підходу, який враховує всі можливі ризики і сприяє адаптації до динамічного середовища.

Отже, стратегічне управління є ключовим елементом успішного функціонування організацій, забезпечуючи чітке визначення цілей, напрямів розвитку та шляхів їх досягнення. Завдяки стратегічному управлінню організації можуть адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, підтримувати конкурентоспроможність і досягати довгострокових результатів. Успішне застосування стратегічного управління потребує комплексного підходу, чіткої комунікації, залучення всіх рівнів організації та гнучкості, що дозволяє реагувати на виклики та використовувати нові можливості.

1.2. Характеристика та методи антикризового управління

Кризові умови стали невід'ємною частиною сучасного бізнес-середовища та економічного життя. Глобалізація, швидкі зміни на ринку, політична нестабільність та технологічні інновації створюють нові виклики для організацій та управлінців. Для забезпечення стійкості та подолання кризових ситуацій, необхідно мати глибоке розуміння природи кризи та методів антикризового управління.

Антикризове управління — це особливий вид управлінської діяльності, спрямований на попередження, мінімізацію наслідків або подолання кризових ситуацій, які можуть загрожувати стабільності та функціонуванню організації чи країни. Це комплекс заходів і стратегій, що допомагають управляти як існуючими кризами, так і тими, що можуть виникнути в майбутньому. Даний термін охоплює різноманітні аспекти управління, включаючи фінансові, стратегічні, операційні та комунікаційні заходи, спрямовані на підтримку життєдіяльності організації в умовах нестабільності[21]. Метою антикризового

управління є збереження та посилення стійкості організації шляхом розробки та впровадження ефективних стратегій адаптації та реагування на кризи.

Кризові умови можуть мати руйнівний вплив на економіку та суспільство. Вони призводять до зниження рівня добробуту населення, зростання соціальної нерівності, погіршення бізнес-середовища та зниження міжнародної конкурентоспроможності країни. Однак, кризові періоди також можуть створити можливості для реформування та поліпшення економічних моделей, стимулюючи зміни у політиках та структурі економіки.

Кризові умови в економіці — це періоди, коли економічна система стикається з різкими змінами, які викликають порушення її стабільності та нормального функціонування. Ці умови характеризуються зниженням економічної активності, зростанням безробіття, падінням виробництва, кризами ліквідності, нестабільністю фінансових ринків та іншими негативними явищами. Вони можуть виникати як на рівні окремих галузей або підприємств, так і на рівні національної чи глобальної економіки[24].

Основні характеристики кризових умов в економіці є:

Спад виробництва: зменшення обсягів виробництва товарів і послуг, що призводить до скорочення доходів підприємств і зниження рівня зайнятості;

Зростання безробіття: скорочення робочих місць через зменшення попиту на продукцію або послуги, що знижує рівень життя населення;

Фінансова нестабільність: порушення функціонування банківського сектора, дефіцит ліквідності, нестабільність валютних курсів;

Інфляційні або дефляційні процеси: високий рівень інфляції або дефляції, що впливає на купівельну спроможність та інвестиційний клімат;

Зменшення інвестицій: скорочення внутрішніх та зовнішніх інвестицій через невизначеність та зростання ризиків, що посилює кризові тенденції;

Державний борг та дефіцит бюджету: зростання дефіциту державного бюджету, який може призвести до збільшення державного боргу і зниження кредитного рейтингу країни[21,24,25].

Економічні кризи виникають через взаємодію складних факторів, що впливають на стабільність та розвиток економічних систем. Основні причини економічних криз можна класифікувати за кількома групами: внутрішні та зовнішні фактори, структурні проблеми та природні цикли.

До основних причини виникнення криз, можна віднести:

1. Економічні цикли (цикли підйому та спаду) відбуваються через періодичні коливання попиту та пропозиції, інвестиційної активності та інших економічних показників. Такі цикли можуть призводити до криз, коли фаза підйому змінюється фазою спаду;

2. Спекулятивна діяльність та фінансові бульбашки. Непропорційне зростання цін на активи, наприклад, на фондових ринках чи ринках нерухомості, створює фінансові бульбашки. Коли бульбашка лопається, це може призвести до серйозної кризи, як це було у випадку глобальної фінансової кризи 2008 року. Спекулятивна діяльність: надмірна спекуляція на фінансових ринках також може спровокувати різке падіння цін і економічну кризу;

3. Зовнішні шоки:

✓ Збройна агресія — один із найсерйозніших зовнішніх шоків, який може вплинути на економіку країни чи навіть цілих регіонів. Такий тип шоку відрізняється своїм масштабом і швидкістю впливу на економічну систему, оскільки супроводжується не лише економічними, але й соціальними та політичними наслідками;

✓ Цінові шоки на сировину - значне зростання цін на нафту, газ, метали або інші ресурси може вплинути на глобальну економіку та спричинити кризу, особливо в країнах, які імпортують ці ресурси;

✓ Глобальні економічні кризи - вплив рецесії в одній країні чи регіоні може швидко поширюватися завдяки глобалізації та взаємозв'язкам між економіками;

✓ Пандемії та катастрофи - несподівані події, такі як пандемія COVID-19, можуть паралізувати економічну діяльність та спричинити світову економічну кризу.

4. Політична нестабільність;

- ✓ Зміна влади - часті зміни урядів, війни та соціальні конфлікти можуть підірвати довіру інвесторів і призвести до відтоку капіталу та економічної кризи;
- ✓ Невдалі економічні реформи - політичні рішення, які не враховують економічних реалій або потреб населення, можуть призвести до дестабілізації економіки.

5. Структурні проблеми економіки:

- ✓ Незбалансованість економіки - надмірна залежність від одного сектора (наприклад, видобутку нафти) робить економіку вразливою до змін у відповідних ринках;
- ✓ Низька продуктивність праці - відсутність інвестицій у новітні технології та освіту може призвести до стагнації;
- ✓ Висока заборгованість - значний рівень державного чи корпоративного боргу може стати тригером для економічної кризи, якщо зростають відсоткові ставки або змінюються умови кредитування.

6. Невдалі монетарні та фіскальні політики:

- ✓ Перегрів економіки - надмірна грошова емісія без достатньої підтримки реального сектора економіки може призвести до високої інфляції.
- ✓ Жорсткі заходи економії - надмірні обмеження на державні витрати під час спаду можуть призвести до поглиблення кризи[3,21,24].

Причини економічних криз часто взаємопов'язані. Наприклад, зовнішні шоки можуть посилювати внутрішні слабкості економіки, а невдалі політичні рішення можуть поглиблювати кризу, викликану природними економічними циклами або зовнішніми впливами. Ефективне антикризове управління та стратегічне планування допомагають зменшити ризики та швидше відновити стабільність в економіці.

Антикризове управління включає комплексний підхід до передбачення, запобігання та подолання кризових ситуацій. Ефективність цього процесу залежить від своєчасності і правильності дій на кожному з етапів управління кризою(рис 1.3).



Рис. 1.3 – Основні етапи та методи антикризового управління[3,21]

Антикризове управління передбачає багатоступеневий підхід, який охоплює всі аспекти роботи організації для запобігання та подолання кризових ситуацій. Ефективне управління кризою базується на системному підході, який включає як планові дії, так і швидке реагування. Нижче наведено детальний аналіз основних етапів та методів антикризового управління:

Прогнозування є важливим етапом антикризового управління, який передбачає оцінку ризиків та аналіз потенційних загроз для організації або економіки в цілому.

Методи прогнозування:

- ✓ Аналіз тенденцій - використання статистичних даних і економічних показників для виявлення можливих загроз;
- ✓ Моделювання сценаріїв - розробка різних варіантів розвитку подій для оцінки можливих ризиків та їхнього впливу;
- ✓ Експертні оцінки - залучення спеціалістів для оцінки економічної ситуації та потенційних кризових явищ.

Планування дій щодо попередження кризи. На цьому етапі розробляється стратегія для попередження або мінімізації впливу кризи.

Основні методи:

- ✓ Створення антикризових планів - розробка конкретних планів дій, що включають заходи з управління ризиками;
- ✓ Резервування ресурсів - формування фінансових, матеріальних та людських резервів для використання в кризових ситуаціях;
- ✓ Стратегічне партнерство: налагодження співпраці з іншими організаціями та установами для підвищення стійкості.

Реагування на кризу. Даний етап включає оперативні дії для швидкого реагування на кризу з мінімізацією її наслідків.

Методи реагування:

- ✓ Кризовий менеджмент - створення спеціальних команд з експертів для прийняття оперативних рішень та реалізації планів антикризових заходів;
- ✓ Комунікація в кризі - своєчасне інформування працівників, клієнтів і партнерів про ситуацію, що склалася, для збереження довіри та управління панікою;
- ✓ Реалізація планів - виконання антикризових заходів відповідно до заздалегідь підготовленого плану.

Взаємодія з органами влади та громадськістю. Для успішного управління кризою важливо налагодити ефективну співпрацю з державними структурами та підтримувати зв'язок із суспільством.

Методи взаємодії:

- ✓ Співпраця з органами влади - участь у розробці державних антикризових програм і отримання підтримки у вигляді фінансової допомоги або регуляторних полегшень;
- ✓ Інформування громадськості - відкриті заяви та прес-релізи для збереження прозорості та довіри громадськості;
- ✓ Соціальна відповідальність - демонстрація відповідальності компанії за свої дії перед суспільством через допомогу постраждалим від кризи.

Інновації. Є ключовим фактором у підвищенні ефективності антикризового управління та відновлення після кризових ситуацій.

Методи впровадження інновацій:

- ✓ Інвестиції в технології - використання сучасних технологій для автоматизації процесів, зменшення витрат і підвищення продуктивності;
- ✓ Гнучке управління - адаптація бізнес-моделей, що дозволяє швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі;
- ✓ Підвищення кваліфікації персоналу - навчання працівників новим методам роботи, що дозволяє краще адаптуватися до нових викликів;
- ✓ Розвиток інноваційних продуктів та послуг - впровадження нових рішень, які можуть допомогти компанії вирізнитися на ринку та зменшити вплив криз.

Ефективне виконання цих етапів допомагає організаціям адаптуватися до змінних умов, мінімізувати ризики та втрати, а також підвищити їхню конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Отже, антикризове управління є комплексним процесом, який охоплює стратегічні, тактичні та оперативні заходи для протидії кризовим ситуаціям і мінімізації їхнього впливу на діяльність організації чи економіку в цілому. Головна мета антикризового управління полягає у збереженні стабільності та життєздатності організації шляхом своєчасного прогнозування, підготовки, ефективного реагування та відновлення після кризи.

Успішне антикризове управління базується на кількох ключових етапах: прогнозуванні кризи, плануванні превентивних заходів, оперативному реагуванні, взаємодії з органами влади та громадськістю, а також впровадженні інновацій для забезпечення адаптивності та конкурентоспроможності. Використання сучасних методів та інструментів, зокрема аналізу даних, цифрових технологій та інноваційних підходів до управління, допомагає швидше та ефективніше долати кризові виклики.

Воно не тільки допомагає організаціям виживати у складні часи, а й створює основи для подальшого зростання та розвитку. Вчасно впроваджені антикризові заходи підвищують стійкість організації, розширюють її можливості для адаптації до змін та забезпечують стабільність у довгостроковій перспективі.

1.3 Особливості стратегічного менеджменту в кризових умовах

Стратегічний менеджмент є основою для ефективного управління організацією в умовах стабільності, однак в умовах кризи його роль значно посилюється. Кризові ситуації, незалежно від того, чи йдеться про фінансові труднощі, політичні чи економічні турбуленції, вимагають адаптації стратегічного підходу до нових реалій. У такому контексті стратегічний менеджмент стає важливим інструментом для забезпечення стійкості та виживання організації.

У кризових умовах стратегічний менеджмент є ключовим інструментом для забезпечення виживання та стабільності організації в періоди невизначеності, економічних спадів або інших серйозних загроз. Кризові ситуації, які можуть бути спричинені як зовнішніми факторами (наприклад, економічною рецесією, політичними змінами, пандемією), так і внутрішніми проблемами (наприклад, фінансовими труднощами, управлінськими помилками), вимагають адаптації стратегічного підходу до нових умов. Стратегічний менеджмент у кризових умовах повинен бути гнучким, швидким і орієнтованим на максимальне зниження ризиків.

Ефективно справлятися з кризовими ситуаціями і забезпечити довгострокову стабільність організації допомагають принципи антикризового управління:

1. Принцип своєчасності. Організація має оперативно виявляти кризові ознаки та реагувати на них на ранніх стадіях. Це дозволяє зменшити наслідки і краще підготуватися до подолання кризи;

2. Принцип цілісності. Антикризові заходи повинні бути всеосяжними та охоплювати всі аспекти діяльності компанії — фінансові, операційні, соціальні тощо;

3. Принцип гнучкості. План антикризового управління має адаптуватися до змінних умов зовнішнього і внутрішнього середовища. Це забезпечує швидке прийняття нових рішень залежно від ситуації;

4. Принцип оперативності. Швидкість реагування на кризу є критично важливою для зменшення її негативних наслідків. Це вимагає наявності готових планів дій і ефективних комунікаційних каналів;

5. Принцип пріоритетності. Під час кризи організація має концентрувати ресурси на найважливіших напрямках, які мають першочергове значення для виживання та стабілізації ситуації;

6. Принцип відповідальності. Кожен член команди повинен чітко розуміти свої завдання і відповідальність у разі кризи. Це забезпечує узгодженість і злагодженість дій;

7. Принцип об'єктивності. Прийняття рішень має базуватися на аналізі реальних даних та фактичної інформації. Емоційні або необґрунтовані рішення можуть погіршити ситуацію;

8. Принцип планування. Ефективне антикризове управління передбачає розробку різних сценаріїв та планів дій на випадок виникнення різних типів криз;

9. Принцип комунікації;

Налагоджена комунікація як всередині організації, так і з зовнішніми зацікавленими сторонами є важливою умовою для підтримання довіри та мінімізації паніки.

10. Принцип навчання і адаптації. Організація повинна аналізувати минулі кризові ситуації, вчитися на власних та чужих помилках і адаптувати свої стратегії, щоб підвищити стійкість до майбутніх викликів[21].

Дотримання цих принципів допомагає організації підвищити свою здатність ефективно справлятися з кризовими ситуаціями і забезпечити довгострокову стабільність.

Стратегічний менеджмент в умовах кризи має свої особливості, які відрізняють його від стандартних підходів до управління в стабільний період. Основні особливості стратегічного менеджменту під час кризи включають(рис 1.4):

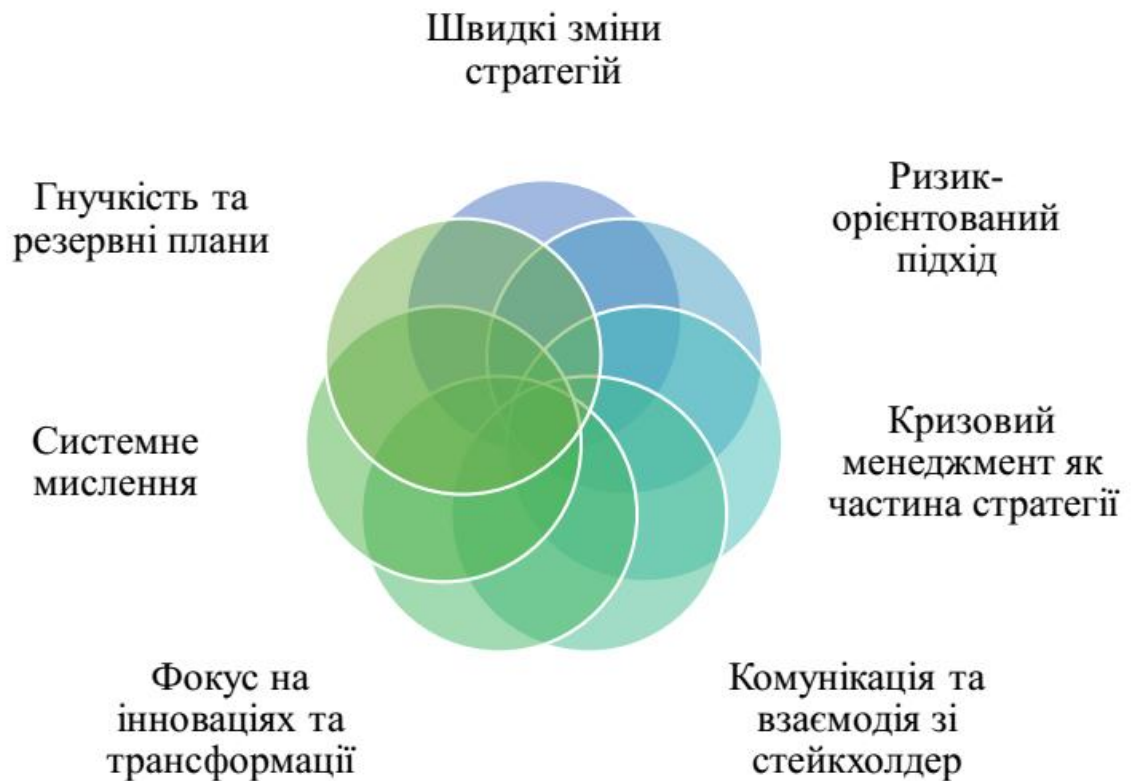


Рис. 1.4 - Особливості стратегічного менеджменту в умовах кризи[3,21]

Швидкі зміни стратегій. У кризовій ситуації компанії повинні бути готовими миттєво адаптувати свої стратегії. Наприклад, під час пандемії COVID-19 багато підприємств, зокрема ресторани та роздрібні магазини, швидко перейшли до онлайн-формату, щоб забезпечити безперервність роботи. Стратегічні рішення, такі як запуск доставок або впровадження цифрових платформ, дозволили компаніям продовжувати обслуговувати клієнтів.

Кризовий менеджмент як частина стратегії. Кризовий менеджмент повинен бути вбудований у стратегічне планування компанії. Наприклад, авіакомпанії часто мають плани антикризових дій для випадків технічних збоїв, стихійних лих або економічних спада. Так, компанія Southwest Airlines підготувала стратегії, які дозволяють їй швидко відновлювати польоти та комунікувати з клієнтами під час кризових ситуацій, мінімізуючи шкоду для репутації.

Ризик-орієнтований підхід. У кризових умовах стратегічний менеджмент повинен фокусуватися на ідентифікації ризиків та підготовці до них. Наприклад,

великі фінансові інститути після фінансової кризи 2008 року посилили свої системи ризик-менеджменту, щоб запобігти подібним катастрофам у майбутньому. Вони впровадили додаткові механізми моніторингу та аналізу ризиків, щоб забезпечити більшу стійкість у разі повторення кризи.

Комунікація та взаємодія зі стейкхолдерами. Ефективна комунікація є критично важливою під час кризи. Наприклад, компанія Johnson & Johnson вміло впоралася з кризою Tylenol у 1982 році, коли таблетки були отруєні. Компанія не лише швидко відкликала всі продукти з ринку, а й відкрито взаємодіяла зі ЗМІ та суспільством, що допомогло зберегти довіру клієнтів і відновити свою репутацію.

Фокус на інноваціях та трансформації. Кризові умови часто стимулюють пошук інноваційних рішень. Наприклад, у 2008 році компанія Netflix швидко адаптувала свою стратегію, перейшовши від сервісу поштової доставки DVD до потокової трансляції. Це не тільки допомогло компанії пережити кризу, але й стало основою для її подальшого успіху.

Системне мислення. Системний підхід означає розгляд організації як частини більшої екосистеми. Наприклад, автомобільні компанії під час глобального дефіциту мікрочипів змушені були розглядати свої виробничі ланцюги як частину світової системи, щоб знайти альтернативних постачальників або адаптувати виробництво до нових умов.

Гнучкість та резервні плани. Наявність резервних планів допомагає організаціям адаптуватися до кризових обставин. Наприклад, у сфері ІТ компанії зазвичай мають плани відновлення після катастроф, які передбачають резервні сервери і механізми відновлення даних у разі збоїв. Це дозволяє зберігати безперервність операцій навіть за умов надзвичайних ситуацій.

Орієнтація на довгостроковий успіх. Під час кризи важливо приймати рішення, які зберігатимуть довгострокову стійкість. Наприклад, під час економічних спадів компанії Procter & Gamble та Unilever не скорочували витрати на маркетинг, розуміючи, що це допоможе їм залишитися в свідомості споживачів і забезпечити зростання після відновлення економіки.

Дотримання цих принципів допомагає компаніям не тільки вистояти під час кризи, але й використовувати її як можливість для зміцнення своєї позиції та розвитку.

Проте, головна мета антикризового управління полягає не тільки в реагуванні на кризу, але й у запобіганні її виникненню на ранніх етапах. Це передбачає комплексний підхід, що включає моніторинг, оцінку ризиків та планування дій задля уникнення кризових ситуацій або мінімізації їхнього впливу.

Попередження кризи на ранніх етапах включає кілька ключових аспектів:

Моніторинг і діагностика. Організація повинна постійно відстежувати зміни як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Наприклад, аналіз економічних, політичних і технологічних тенденцій допомагає виявити загрози на ранніх стадіях. Впровадження систем раннього попередження дозволяє організації вчасно реагувати на зміни.

Побудова сценаріїв і планування. Стратегічне планування має включати розробку альтернативних сценаріїв розвитку подій. Наприклад, якщо компанія працює в галузі, яка залежить від глобальних поставок, важливо мати план дій на випадок збоїв у ланцюжках поставок. Це дозволяє швидко перейти до плану "Б" і продовжити роботу з мінімальними втратами.

Управління ризиками. Антикризове управління орієнтоване на ідентифікацію та управління ризиками до того, як вони переростуть у кризу. Це включає оцінку ймовірності та можливих наслідків різних загроз і розробку стратегій для їхнього зменшення або уникнення.

Підготовка персоналу. Важливим елементом попередження кризи є навчання співробітників і підготовка їх до дій у складних ситуаціях. Наприклад, тренінги з управління ризиками та кризові симуляції допомагають командам бути готовими діяти ефективно під час кризи.

Налагоджена комунікація. Вчасна й правильна комунікація допомагає зменшити негативні наслідки навіть на початкових стадіях кризової ситуації.

Внутрішня та зовнішня комунікація має бути чітко регламентована, щоб запобігти поширенню паніки та зберегти довіру до компанії.

Побудова резервів. Створення фінансових та матеріальних резервів забезпечує організацію стабільністю в разі виникнення непередбачуваних обставин. Наприклад, резервні фонди або наявність альтернативних постачальників допомагають компанії швидше адаптуватися до нових умов.

Таким чином, антикризове управління — це комплексна стратегія, спрямована на підтримку стійкості організації, яка допомагає вчасно виявляти і вирішувати потенційні проблеми ще до того, як вони стануть повномасштабною кризою, але й на використання ситуації для зміцнення своєї позиції та розвитку.

Висновки до першого розділу. Стратегічне управління відіграє важливу роль у забезпеченні успішної діяльності будь-якої організації, будь то комерційне підприємство чи неприбуткова організація.

Термін "стратегія" означає загальний план дій, спрямований на досягнення довгострокових цілей.

Стратегічний менеджмент - це процес формування, реалізації та контролю стратегії організації, спрямований на досягнення її довгострокових цілей і забезпечення конкурентоспроможності. Він включає аналіз зовнішнього середовища, визначення можливостей і загроз, оцінку внутрішніх ресурсів і сильних сторін, а також постановку стратегічних цілей.

Стратегічне управління є ключовим елементом успішного функціонування організацій, забезпечуючи чітке визначення цілей, напрямів розвитку та шляхів їх досягнення. Завдяки стратегічному управлінню організації можуть адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, підтримувати конкурентоспроможність і досягати довгострокових результатів. Успішне застосування стратегічного управління потребує комплексного підходу, чіткої комунікації, залучення всіх рівнів організації та гнучкості, що дозволяє реагувати на виклики та використовувати нові можливості.

Кризові умови в економіці — це періоди, коли економічна система стикається з різкими змінами, які викликають порушення її стабільності та

нормального функціонування. Ці умови характеризуються зниженням економічної активності, зростанням безробіття, падінням виробництва, кризами ліквідності, нестабільністю фінансових ринків та іншими негативними явищами.

Антикризове управління — це особливий вид управлінської діяльності, спрямований на попередження, мінімізацію наслідків або подолання кризових ситуацій, які можуть загрожувати стабільності та функціонуванню організації чи країни. Це комплекс заходів і стратегій, що допомагають управляти як існуючими кризами, так і тими, що можуть виникнути в майбутньому.

Успішне антикризове управління базується на кількох ключових етапах: прогнозуванні кризи, плануванні превентивних заходів, оперативному реагуванні, взаємодії з органами влади та громадськістю, а також впровадженні інновацій для забезпечення адаптивності та конкурентоспроможності. Використання сучасних методів та інструментів, зокрема аналізу даних, цифрових технологій та інноваційних підходів до управління, допомагає швидше та ефективніше долати кризові виклики.

Стратегічний менеджмент в кризових умовах є надзвичайно важливим для забезпечення стійкості і життєздатності організації в періоди економічної нестабільності. Важливими елементами є гнучкість, здатність швидко адаптуватися до змін, збереження ключових ресурсів і активів, ефективне управління ризиками та підтримка комунікації з усіма стейкхолдерами. Організації, які мають здатність швидко реагувати на кризи та впроваджувати нові стратегії, можуть не лише пережити складні періоди, а й стати сильнішими в результаті.

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ

2.1 Аналіз стану, виклики та тенденції розвитку стратегічного управління на підприємствах в Україні

Стратегічне управління є однією з ключових функцій сучасного менеджменту, що забезпечує довгострокову ефективність і конкурентоспроможність підприємств. В Україні цей процес проходить через складну трансформацію, зумовлену низкою як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, включно з економічними, політичними та соціальними умовами.

Останні десятиліття в Україні були позначені значними змінами у сфері економічних відносин, відкриттям ринків та інтеграцією в глобальну економіку. Однак цей процес супроводжується серйозними викликами, серед яких нестабільність політичної ситуації, економічні кризи, пандемія COVID-19, збройна агресія росії та анексія частини території. Всі ці фактори створюють суттєві бар'єри для розвитку ефективного стратегічного управління, ускладнюючи довгострокове планування та управління ресурсами[3].

На підприємствах України спостерігаються як позитивні тенденції, так і проблеми. З одного боку, зростає інтерес до сучасних інструментів управління, таких як інноваційні методи планування, цифровізація та використання великих даних для аналітики. З іншого боку, частина компаній все ще стикається з проблемами адаптації та впровадження цих технологій через обмежені ресурси та недостатню кваліфікацію персоналу.

Стратегічний менеджмент в кризових умовах є критично важливим для забезпечення виживання, стабільності та подальшого розвитку організації під час непередбачених і складних ситуацій. Кризові умови, які можуть бути спричинені економічними спадам, політичними турбуленціями, природними катастрофами або внутрішніми проблемами підприємства, вимагають адаптації

стратегії та методів управління для мінімізації негативних наслідків і збереження конкурентоспроможності організації.

Війна, розпочата росією проти України, спричинила глибокий і багатовимірний вплив на економіку та бізнес-середовище країни. Цей конфлікт створив численні виклики для українських підприємств, змусивши їх адаптуватися до нових реалій або навіть зупинити свою діяльність. Військові дії призвели до руйнування промислових підприємств, транспортної інфраструктури, енергетичних об'єктів та комерційних споруд. Це безпосередньо вплинуло на виробничі можливості, логістику і здатність бізнесів до нормальної діяльності. Багато компаній втратили доступ до своїх об'єктів або були змушені закрити чи перемістити виробничі потужності в безпечніші регіони (Рис 2.1).

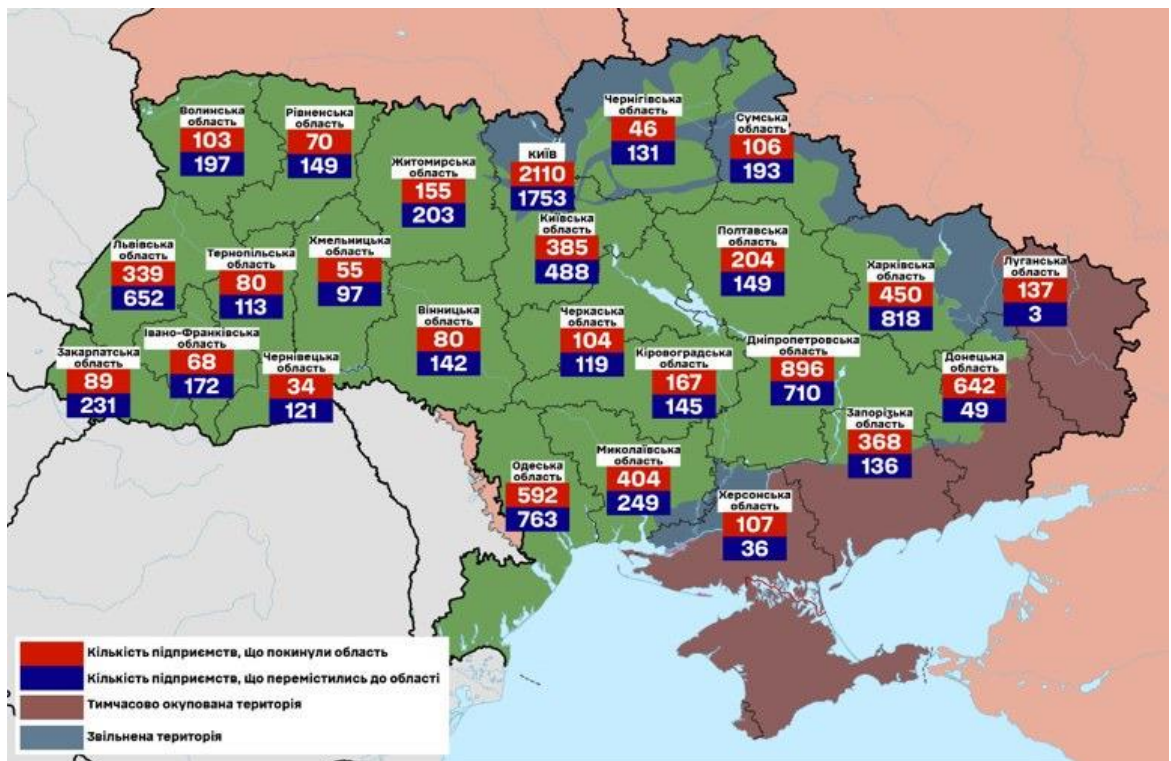


Рис. 2.1 Карта релокації бізнесу в умовах війни[38].

Війна спричинила масове переміщення людей як всередині країни, так і за її межі, що позначилося на обсягах споживання та доступності робочої сили. Багато підприємств зазнали значних втрат через зменшення кількості клієнтів та скорочення ринків збуту.

Таб. 2.1 Кількість громадян України, які перебувають за кордоном (станом на 01.02.2023)[5]

	Країна	Кількість громадян України.
1	Польща	1 786 000
2	Німеччина	1 200 000
3	США	894 665
4	Чехія	631 705
5	Італія	400023
6	Канада	311 351
7	Іспанія	270 000
8	Ізраїль	220 000
9	Угорщина	175 500
10	Молдова	158 613
11	Словаччина	148 678
12	Франція	147 253
13	Велика Британія	140 300
14	Румунія	126 165
15	Греція	100 942
16	Австрія	97 002
17	Нідерланди	95 000
18	Португалія	87 250
19	Естонія	74 980
20	Литва	61 487
21	Латвія	34 531
22	Грузія	31 398
23	Інші країни	796 184
24	Всього	7 989 027

Джерело: створено автором на основі даних[5]

Багато працівників змушені були залишити роботу, переїхати в інші регіони чи країни, що вплинуло на доступність робочої сили. Це змусило бізнес переглядати політику найму та впроваджувати нові методи управління персоналом.

Таб. 2.1 Кількість громадян на обліку внутрішньо переміщених осіб в Україні(станом на 12.12.2022)[5]

	Регіон	Осіб
1	Вінницька область	182 738
2	Волинська область	60 160
3	Луганська область	277 700
4	Дніпропетровська область	442 323
5	Львівська область	257 066
6	Донецька область	521 362

7	Полтавська область	222,452
8	Житомирська область	111 220
9	Закарпатська область	156 478
10	Запорізька область	201 337
11	Івано-Франківська область	145 678
12	Київська область	341 406
13	Кіровоградська область	97 110
14	Миколаївська область	111 896
15	Одеська область	211 234
16	Рівненська область	62 081
17	Сумська область	79 001
18	Тернопільська область	86 587
19	Харківська область	444 322
20	Херсонська область	32 084
21	Хмельницька область	150 946
22	Черкаська область	162 033
23	Чернігівська область	78 690
24	Чернівецька область	92 877
25	Київ	364 232
26	Севастополь	42
27	Автономна Республіка Крим	24
28	Всього	4 893 079

Джерело: створено автором на основі даних[5]

Логістичні проблеми, пов'язані з військовими діями, спричинили труднощі з доставкою товарів та отриманням сировини. Пошкоджені транспортні шляхи, блокування портів і порушення торгівельних маршрутів негативно вплинули на бізнес-процеси, що призвело до зростання витрат і втрати конкурентоспроможності на ринку.

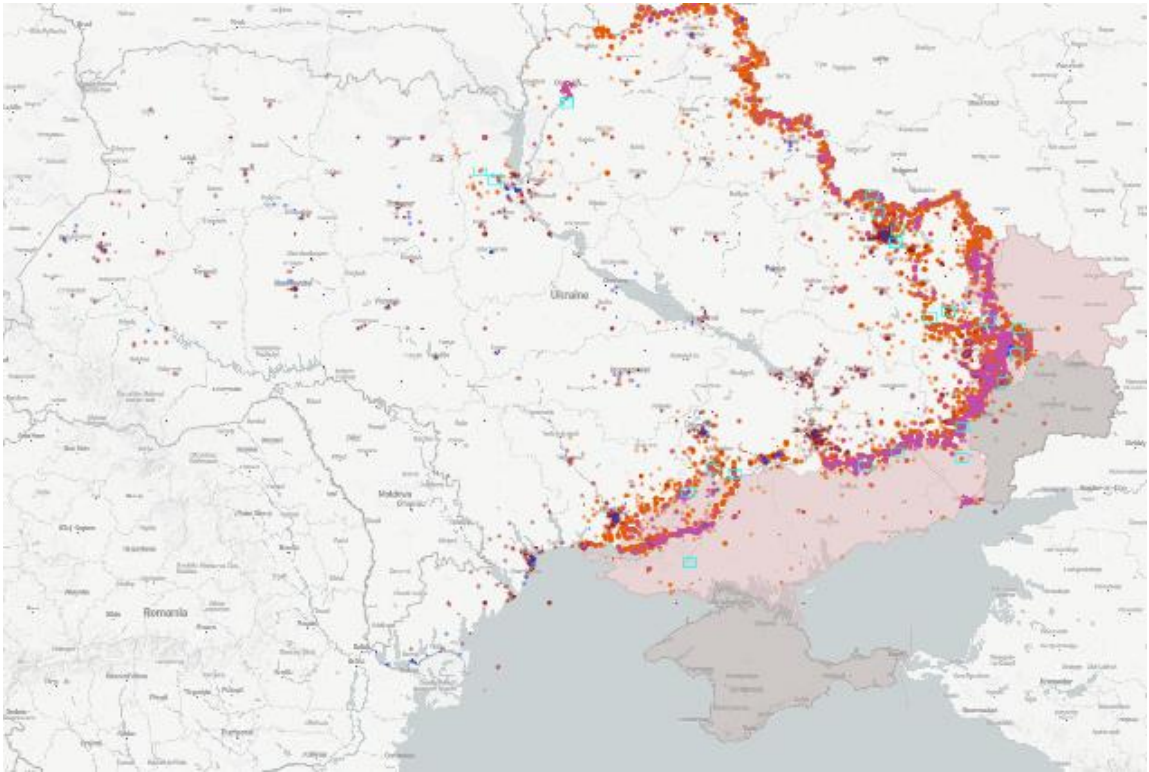


Рис. 2.2. Карта ракетних та дронівих атак 10.11.24р[17].

Цілеспрямовані атаки на об'єкти енергетичної інфраструктури спричинили серйозні проблеми в енергетичному секторі. Це призвело до перебоїв з електропостачанням, що ускладнило діяльність бізнесу, особливо у промисловості та виробництві. Підприємства змушені були інвестувати в альтернативні джерела енергії та розробляти антикризові плани для забезпечення безперервності роботи.

Фінансовий ринок також зазнав значних коливань, що вплинуло на доступність кредитних ресурсів і інвестицій. Компанії зіткнулися з необхідністю оптимізації витрат та перегляду своїх фінансових стратегій. Деякі підприємства були змушені змінити профіль своєї діяльності та адаптуватися до потреб військової економіки. Це виробництво товарів та послуг, пов'язаних з обороною, або співпрацю з державою у постачанні необхідних матеріалів і техніки. Хоча це дало змогу деяким компаніям утриматися на плаву, для інших така адаптація виявилася складною через відсутність відповідного досвіду та ресурсів. Зростання ризиків та загальна нестабільність стали причиною зниження потоків іноземних інвестицій. Тим не менше, у певних секторах (зокрема ІТ і сільському

господарстві) компанії змогли продовжити міжнародну співпрацю та навіть залучати підтримку від міжнародних організацій.

Агресія росії проти України змінила пріоритети бізнесу та змусила підприємців шукати нові можливості для виживання та розвитку. У таких умовах відбулися суттєві зміни в способах ведення бізнесу, що допомогло деяким компаніям не лише вижити, а й зміцнитися.

Війна пришвидшила процеси цифровізації та впровадження нових технологій. Багато компаній почали активніше використовувати онлайн-інструменти, електронну комерцію та ІТ-рішення для управління своїми процесами та підтримки зв'язку зі споживачами. Це дозволило бізнесам зменшити залежність від фізичних локацій та збільшити свою гнучкість.

Підприємства в Україні активно включилися в допомогу армії та волонтерську діяльність. Багато компаній переформатували свої виробничі процеси для виготовлення необхідних для фронту речей: одягу, бронежилетів, медичних товарів, дронів тощо. Це не лише допомогло Збройним силам, але й дозволило деяким компаніям залишитися на плаву, підтримуючи працівників та економіку.

Реалії змусили бізнес переглянути свої моделі функціонування, часто переходячи на гнучкіші формати роботи, такі як дистанційна робота, використання субпідрядників та об'єднання зусиль із партнерами. Компанії почали активніше розвивати бізнес-процеси, орієнтовані на швидку адаптацію до змін, і зменшили витрати на нерентабельні напрямки. Український бізнес отримує значну підтримку від міжнародних організацій та іноземних партнерів. Це включає як гуманітарну допомогу, так і прямі інвестиції, кредитні програми та гранти. Така підтримка дозволяє компаніям зберігати робочі місця та розширювати свої можливості в умовах війни.

Незважаючи на труднощі, пов'язані з логістикою, українські аграрії продовжують діяльність, що є критично важливим як для внутрішнього ринку, так і для світового продовольчого постачання. Створення альтернативних

маршрутів експорту та зниження залежності від чорноморських портів стало однією з ключових стратегій для забезпечення життєздатності цього сектора.

ІТ-сектор в Україні виявився одним із найбільш стійких до впливу війни. Багато ІТ-компаній змогли швидко адаптуватися до нових умов завдяки можливості працювати дистанційно. Українські фахівці зберегли свою конкурентоспроможність на світовому ринку, а попит на їхні послуги навіть зріс через їхню репутацію стійкості та високої кваліфікації[3].

Бізнес почав активно застосовувати антикризові стратегії, такі як скорочення витрат, оптимізація виробництва та диверсифікація джерел постачання. Компанії стали орієнтуватися на зменшення залежності від зовнішніх ринків та налагодження нових ланцюгів постачання. Регіони України, які не зазнали прямих військових дій, стали платформами для розвитку нових бізнесів та переїзду існуючих. Це сприяло економічному підйому цих регіонів, розвитку їхньої інфраструктури та створенню нових робочих місць.

Попри всі труднощі, український бізнес під час війни демонструє неабияку стійкість та здатність адаптуватися. Використовуючи інновації, нові бізнес-моделі та підтримку міжнародних партнерів, підприємства знаходять способи працювати в умовах невизначеності. Зі збереженням та розвитком таких тенденцій після закінчення війни можна очікувати на підйом і відновлення української економіки, побудову сильнішої та більш інноваційної бізнес-спільноти.

2.2 Дослідження стратегічного управління розвитком ТзОВ «Брати»

ТОВ «Брати» є одним із провідних підприємств у сфері виробництва бетонних виробів на Львівщині. Основні виробничі потужності розташовані в місті Дрогобич. Компанія спеціалізується на виробництві вібропресованої бетонної бруківки та високоякісних виробів з модрини, таких як блок-хаус, будівельна рейка, вагонка, підлогова дошка, сучасні садові меблі та альтанки.

Крім цього, підприємство займається продажем щебеню, відсіву, піску та цементу, а також надає послуги з укладання бруківки та логістики. У своїй роботі компанія використовує європейське обладнання, а працівники мають досвід роботи на передових підприємствах Європи. Завдяки потужностям підприємство здатне виробляти понад 125 тис. м² бруківки за сезон. Вся продукція сертифікована відповідно до вимог Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики[41].

Розуміючи складність ситуації на ринку та численні виклики пов'язані з актуальною ситуацією власники ТОВ «Брати» створили управлінський комітет з розробки стратегії інноваційного розвитку, оскільки дана робота потребує скоординованих зусиль між різними відділами та функціональними підрозділами для успішного впровадження інновацій. До складу комітету входять власники, керівництво компанії та ключові спеціалісти з технічного, маркетингового та фінансового відділів.

Оскільки розробка стратегії інноваційного розвитку виробничого підприємства є складним та відповідальним процесом, що включає вивчення сучасних тенденцій у галузі, аналіз конкурентного середовища, оцінку внутрішніх ресурсів та потенціалу компанії, а також визначення цілей та шляхів їх досягнення за допомогою інновацій, було складено детальний план написання «Стратегії інноваційного розвитку ТОВ «Брати» до 2035 року» та визначено дату її затвердження.

План з реалізації Стратегії інноваційного розвитку ТзОВ «Брати» до 2035 року передбачає:

Аналіз існуючого стану - що включає оцінку поточного рівня технологій, продуктів, конкурентів та внутрішніх процесів підприємства.

Виділено сім основних критеріїв оцінки:

Технологічний рівень виробництва - аналіз застосованих технологій та обладнання, визначення потенціалу для модернізації технологій і впровадження новітніх рішень, що відповідають європейським стандартам.

Якість і конкурентоспроможність продукції - оцінка продукції з точки зору її відповідності ринковим стандартам і запитам споживачів, порівняння якості та характеристик продукції компанії з конкурентами.

Конкурентний аналіз - дослідження конкурентного середовища для визначення позиції підприємства на ринку, оцінка сильних і слабких сторін конкурентів, а також їхніх інноваційних рішень.

Внутрішні виробничі процеси - оцінка ефективності внутрішніх процесів, включаючи управління виробництвом, логістику та управління якістю, аналіз можливостей для автоматизації та оптимізації робочих процесів.

Рівень підготовки персоналу - оцінка кваліфікації співробітників та їх готовності працювати з новими технологіями, виявлення потреб у підвищенні кваліфікації або залученні нових фахівців.

Фінансова спроможність та інвестиційний потенціал - аналіз фінансових ресурсів підприємства для підтримки інноваційних проєктів, оцінка можливостей для залучення зовнішніх інвестицій, державної підтримки або грантів.

Екологічна стійкість та соціальна відповідальність - перевірка відповідності виробництва екологічним нормам та стандартам, оцінка соціальних ініціатив компанії, впливу на громаду та її внеску в сталий розвиток.

Аналіз за цими критеріями дозволить визначити початковий рівень інноваційної підготовленості ТзОВ «Брати», виявити сильні та слабкі сторони, а також встановити стратегічні пріоритети для розвитку до 2035 року.

Визначення цілей - які підприємство прагне досягти завдяки впровадженню інновацій, таких як розширення ринків збуту, підвищення ефективності виробничих процесів та зниження витрат. Однак оцінити конкурентів без ретельного аналізу та спеціалізованих досліджень вкрай складно, також постійно виникало багато питань, щодо фінансової стабільності країни, впливу війни на споживчі можливості, ринок праці. Тому встановлення цілей передбачалося після завершення першого етапу. Хоча визначалися основні напрями їх визначення:

Підвищення технологічного рівня виробництва - впровадження новітніх технологій та модернізація виробничих ліній для забезпечення більш ефективного та якісного процесу виробництва; автоматизація ключових процесів для підвищення продуктивності та зниження виробничих витрат.

Розширення асортименту продукції - розробка та запуск нових видів продукції; використання інноваційних матеріалів і технологій для створення продукції з покращеними характеристиками.

Зміцнення конкурентних позицій на ринку - розробка маркетингової стратегії; посилення бренду для збільшення ринкової частки.

Підвищення якості продукції та процесів - впровадження систем управління якістю відповідно до міжнародних стандартів.

Покращення екологічної ефективності виробництва - зменшення впливу на довкілля шляхом використання вторинних матеріалів і оптимізації процесів утилізації відходів.

Інвестування в розвиток персоналу - проведення навчальних програм та тренінгів для підвищення кваліфікації співробітників.

Розширення партнерських відносин та співпраці з науково-дослідними установами - налагодження співпраці з університетами, дослідницькими інститутами та стартапами для розробки інноваційних рішень.

Покращення фінансової стабільності та залучення інвестицій - залучення інвесторів і використання державних та міжнародних програм підтримки інноваційного розвитку.

Забезпечення ефективного управління ризиками - ідентифікація потенційних ризиків, пов'язаних з впровадженням інновацій.

Аналіз потенціалу і ресурсів - передбачає детальне дослідження таких ключових складових як фінансові, людські, матеріальні та технологічні ресурси, які потенційно можуть бути використанні для реалізації інновацій.

Фінансові ресурси – включають поточний фінансовий стан (аналізується баланс, звіт про прибутки та збитки, грошові потоки, щоб визначити, наскільки компанія фінансово стабільна і чи здатна фінансувати інноваційні проекти),

джерела фінансування (наявні капіталовкладення, частка прибутку, кредити, банківські позики, можливість участі в державних та міжнародних програмах підтримки інновацій), аналіз потенційних фінансових ризиків (наприклад, економічні кризи, інфляція).

Людські ресурси - поточний кадровий потенціал (аналіз рівня кваліфікації персоналу, компетенцій, досвіду у сфері інноваційних розробок), оцінка потреби в наймі нових фахівців із специфічними знаннями та навичками, оцінка системи мотивації та утримання співробітників.

Матеріальні ресурси - оцінка стану існуючих виробничих потужностей, їх здатності до масштабування та адаптації до нових технологій, здатність компанії розширювати інфраструктуру для підтримки нових проектів, оцінка мережі постачання матеріалів та готовності до логістичних викликів(враховуючи ризики пов'язані з війною).

Технологічні ресурси - оцінка сучасного стану технологій, що використовуються компанією (виробничі лінії, автоматизація, ІТ-рішення), здатність компанії адаптуватися до нових технологічних змін, впроваджувати нові технології та процеси, доцільність використання новітніх технологій для підвищення ефективності роботи та розробки нових продуктів.

Пошук ідей - на етапі створення механізмів для залучення ідей від персоналу, клієнтів, партнерів та інших зацікавлених сторін важливо організувати процеси, які забезпечать постійний потік інноваційних пропозицій та сприятимуть розвитку компанії.

Ініціативи для залучення персоналу - програми внутрішньої інноваційної активності: внутрішні конкурси ідей (створення програм, де співробітники можуть подавати свої ідеї для вдосконалення процесів, нових продуктів або рішень. Важливо запровадити стимулювання активності), платформи для обміну ідеями (використання внутрішніх каналів обміну інформації або програмного забезпечення, де співробітники можуть обговорювати та вдосконалювати пропозиції), інноваційні команди (формування команд з представників різних відділів для креативної роботи над новими проектами).

Залучення клієнтів до процесу генерації ідей – краудсорсинг (платформи, де клієнти можуть подавати свої ідеї щодо покращення продуктів або послуг, а також голосувати за запропоновані іншими користувачами варіанти), зворотний зв'язок і анкетування (проведення опитувань серед клієнтів для збору пропозицій та оцінки поточних продуктів), створення каналів для постійного зворотного зв'язку, наприклад, через мобільні додатки або сайти.

Співпраця з партнерами та зацікавленими сторонами - партнерські інноваційні програми (співпраця з постачальниками, дистриб'юторами та іншими партнерами для спільного генерування нових ідей), інноваційні форуми та конференції (проведення або участь у форумах та конференціях, де можуть бути представлені спільні проекти та нові ідеї), консультативні ради (залучення експертів та фахівців з різних галузей для консультацій та спільного аналізу нових ідей).

Створення механізмів підтримки та реалізації ідей - система оцінки та відбору ідей (впровадження чіткої системи для оцінки та відбору найперспективніших пропозицій), це може бути комітет з інновацій або спеціальна група експертів.

Забезпечення прозорості та мотивації - визнання та нагородження (програми заохочення для авторів успішних ідей, включаючи фінансові нагороди, публічне визнання, можливості кар'єрного росту), комунікація (регулярні звіти про впровадження нових ідей та їх результати, що стимулює інших учасників процесу долучатися), тренінги та навчання (навчання співробітників методам креативного мислення та розвитку інноваційних ідей, щоб стимулювати їх участь).

Вибір стратегій інноваційного розвитку - повинен включати комплексний підхід, що охоплює різні аспекти діяльності компанії[3]:

Товарні інновації - створення нових продуктів (розробка нових товарів або послуг, які задовольняють поточні та майбутні потреби ринку. Це можуть бути продукти з унікальними функціональними характеристиками або повністю нові рішення), поліпшення існуючих товарів (вдосконалення та оновлення поточної

продукції, щоб підвищити її привабливість для клієнтів. Наприклад, додавання нових функцій або використання більш екологічних матеріалів), диверсифікація продуктового портфеля (впровадження нових лінійок продуктів для різних сегментів ринку з метою зниження ризиків та збільшення доходу);

Технологічна інновація - впровадження сучасних технологій (інтеграція технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання, автоматизація виробничих процесів, для підвищення продуктивності та ефективності), розробка власних технологічних рішень (інвестування у створення власних патентів, технологій та інноваційних рішень для збереження конкурентної переваги), цифровізація процесів (використання сучасного програмного забезпечення для оптимізації бізнес-процесів, обліку та управління ресурсами);

Ринкова інновація - вихід на нові ринки (дослідження і освоєння нових ринків, у тому числі міжнародних, для збільшення географічного охоплення та підвищення доходів), залучення нових сегментів споживачів (аналіз споживчих потреб та розробка індивідуальних рішень для різних груп клієнтів), створення спільних підприємств (партнерство з іншими компаніями для входження на нові ринки або розширення впливу на вже існуючих ринках);

Маркетингова інновація - використання нових каналів комунікації (активне використання соціальних медіа, блогів, подкастів і інших онлайн-платформ для просування продукції та збільшення впізнаваності бренду), інноваційні підходи до взаємодії з клієнтами (застосування інструментів персоналізації, аналітики великих даних (Big Data) для розуміння поведінки клієнтів та надання індивідуальних пропозицій);

Управлінська інновація - реорганізація структури управління (перехід до більш гнучких управлінських моделей, таких як agile або матричні структури, що дозволяють швидко адаптуватися до змін на ринку), підтримка інноваційної культури (створення середовища, де співробітники відчують заохочення до генерації ідей та їх реалізації. Це включає навчальні програми, семінари, підтримку розвитку талантів), автоматизація управлінських процесів

(впровадження цифрових рішень для спрощення адміністрування, управління проектами, комунікацій і роботи команд).

Розробка плану дій – програмування плану дій для впровадження стратегії інноваційного розвитку має бути чітко структурованою, з поетапними заходами для досягнення стратегічних цілей. План дій має охоплювати короткострокові, середньострокові та довгострокові кроки. ТзОВ «Брати» повинно спрямувати увагу на технологічні, товарні, маркетингові та управлінські інновації для забезпечення стабільного розвитку та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Впровадження і контроль – впровадження інновацій та моніторинг їхньої результативності з коригуванням за потреби. Для успішної реалізації важливо створити систему управління, яка дозволить контролювати прогрес та оперативно вносити коригування, що сприятиме досягненню стратегічних цілей компанії.

Звітність і оцінка - дозволяє компанії не тільки відстежувати прогрес, але й вчасно коригувати стратегію у разі необхідності. Регулярний моніторинг і оцінка дозволяють оперативно реагувати на зміни та коригувати стратегію, що гарантує сталий розвиток і конкурентоспроможність компанії на ринку.

Розробка та впровадження стратегії інноваційного розвитку ТзОВ «Брати» в 2023 році є важливим кроком для забезпечення сталого зростання компанії, підвищення її конкурентоспроможності та адаптації до змінюваних умов ринку. Цей процес спрямований на інтеграцію інноваційних рішень, оптимізацію бізнес-процесів та розвиток нових продуктів і технологій, що дозволить компанії досягти лідерських позицій у своїй галузі на довгострокову перспективу[41].

Інноваційна стратегія ТзОВ «Брати» базується на трьох ключових напрямках: технологічні інновації, товарна диференціація та маркетингові інновації. Ці напрямки спрямовані на підвищення ефективності виробничих процесів, створення унікальних продуктів, що відповідають потребам ринку, та впровадження нових маркетингових стратегій для залучення та утримання клієнтів. Застосування цих інновацій дозволить компанії зміцнити свої позиції

на ринку, забезпечити стійке зростання та відповісти на виклики сучасного бізнес-середовища.

Технологічні інновації: Цей напрямок передбачає впровадження новітніх технологій для оптимізації виробничих процесів, підвищення продуктивності, зниження витрат та покращення якості продукції. Технологічні інновації включають автоматизацію, впровадження роботизованих систем, використання штучного інтелекту та Інтернету речей (IoT) для моніторингу та управління виробництвом. Також важливою частиною цього напрямку є розвиток нових технологічних рішень, які дозволять компанії адаптуватися до змін у ринковому середовищі та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність на глобальному рівні.

Завдяки технологічним інноваціям ТЗОВ «Брати» зможе не лише удосконалити внутрішні процеси, а й створювати нові продукти, що відповідають високим вимогам споживачів, а також скоротити екологічний вплив завдяки впровадженню більш енергоефективних та екологічних технологій.

Товарна диференціація: Цей напрямок фокусується на створенні унікальних продуктів та послуг, які відрізняються від конкурентів за характеристиками, функціональністю або якістю. Товарна диференціація передбачає розвиток нових продуктів, що відповідають специфічним потребам різних сегментів ринку, а також вдосконалення існуючих товарів для підвищення їх конкурентоспроможності. В рамках цього напрямку ТЗОВ «Брати» планує: інновації у дизайні та функціональності продуктів; розширення асортименту; покращення якості; використання нових матеріалів та технологій виробництва для підвищення якості продукції.

Цей підхід дозволяє ТЗОВ «Брати» виділятися на ринку, задовольняти різноманітні потреби клієнтів та будувати лояльність до бренду, що в результаті сприяє зростанню частки ринку та забезпечує стабільний попит на продукцію.

Маркетингові інновації: Цей напрямок фокусується на впровадженні нових підходів і методів маркетингу, які дозволяють ефективно комунікувати з

цільовими аудиторіями, покращувати сприйняття бренду та залучати нових клієнтів. Маркетингові інновації можуть включати як технологічні рішення, так і нові стратегії просування продуктів на ринку.

В рамках цього напрямку ТзОВ «Брати» планує: використання новітніх цифрових платформ та інструментів для досягнення споживачів, зокрема соціальних мереж, електронної пошти, онлайн-реклами, SEO та контент-маркетингу; впровадження передових методів збору та аналізу даних, що дозволяє більш точно розуміти потреби клієнтів, передбачати тенденції ринку та адаптувати маркетингові стратегії; розробку індивідуальних маркетингових кампаній, що відповідають потребам конкретних груп клієнтів, за допомогою персоналізованих пропозицій, знижок і контенту; Розвиток унікальної та впізнаваної ідентичності бренду через креативні рекламні кампанії, участь у соціальних ініціативах та покращення взаємодії з клієнтами; впровадження нових каналів для просування продукції, таких як онлайн-платформи, мобільні додатки, маркетплейси та партнерства з іншими компаніями для розширення доступу до ринку.

Завдяки маркетинговим інноваціям ТзОВ «Брати» зможе не лише підвищити ефективність своїх маркетингових зусиль, але й зміцнити зв'язки з клієнтами, забезпечити стійкий попит на продукцію та підтримати сталий розвиток компанії в умовах високої конкуренції.

Таким чином, стратегія інноваційного розвитку ТзОВ «Брати» націлена на досягнення довгострокових конкурентних переваг, поліпшення якості продукції та розширення ринкової частки. Зважаючи на наявність потужних виробничих можливостей та використання сучасного європейського обладнання, стратегія фокусується на трьох основних напрямках: технологічні інновації, товарна диференціація та маркетингові інновації. Вона зорієнтована на зміцнення конкурентних позицій компанії, розширення асортименту продукції, покращення якості та ефективності виробничих процесів, а також активізацію маркетингової діяльності. Втілення цієї стратегії дозволить компанії швидко адаптуватися до змін на ринку та забезпечити її довгостроковий успіх. Цей підхід

є інноваційним і сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, оптимізації виробничих процесів, задоволенню потреб споживачів і збільшенню ринкової частки.

Висновки до другого розділу. Останні десятиліття в Україні відбувалися позитивні змінами в економіці, однак цей процес супроводжується серйозними викликами, серед яких нестабільність політичної ситуації, економічні кризи, пандемія COVID-19, збройна агресія росії та анексія частини території. Всі ці фактори створюють суттєві бар'єри для розвитку ефективного стратегічного управління, ускладнюючи довгострокове планування та управління ресурсами.

Стратегічний менеджмент в кризових умовах є критично важливим для забезпечення виживання, стабільності та подальшого розвитку організації під час непередбачених і складних ситуацій. Кризові умови, які можуть бути спричинені економічними спадом, політичними турбуленціями, природними катастрофами або внутрішніми проблемами підприємства, вимагають адаптації стратегії та методів управління для мінімізації негативних наслідків і збереження конкурентоспроможності організації.

Війна, розпочата росією проти України, спричинила глибокий і багатовимірний вплив на економіку та бізнес-середовище країни. Цей конфлікт створив численні виклики для українських підприємств, змусивши їх адаптуватися до нових реалій або навіть зупинити свою діяльність. Військові дії призвели до руйнування промислових підприємств, транспортної інфраструктури, енергетичних об'єктів та комерційних споруд. Бізнес почав активно застосовувати антикризові стратегії, такі як скорочення витрат, оптимізація виробництва та диверсифікація джерел постачання. Компанії стали орієнтуватися на зменшення залежності від зовнішніх ринків та налагодження нових ланцюгів постачання. Регіони України, які не зазнали прямих військових дій, стали платформами для розвитку нових бізнесів та переїзду існуючих. Це сприяло економічному підйому цих регіонів, розвитку їхньої інфраструктури та створенню нових робочих місць. Попри всі труднощі, український бізнес під час війни демонструє неабияку стійкість та здатність адаптуватися.

ТОВ «Брати» є одним із провідних підприємств у сфері виробництва бетонних виробів на Львівщині. Основні виробничі потужності розташовані в місті Дрогобич. Розуміючи складність ситуації на ринку та численні виклики пов'язані з актуальною ситуацією власники підприємства створили управлінський комітет з розробки стратегії інноваційного розвитку, оскільки дана робота потребує скоординованих зусиль між різними відділами та функціональними підрозділами для успішного впровадження інновацій.

План з реалізації Стратегії інноваційного розвитку ТзОВ «Брати» до 2035 року передбачає: аналіз існуючого стану, визначення цілей, аналіз потенціалу і ресурсів, пошук ідей, вибір стратегій інноваційного розвитку, розробку плану дій, впровадження і контроль та звітність і оцінку. Впровадження стратегії інноваційного розвитку ТзОВ «Брати» в 2023 році є важливим кроком для забезпечення сталого зростання компанії, підвищення її конкурентоспроможності та адаптації до змінюваних умов ринку. Стратегія базується на трьох ключових напрямках: технологічні інновації, товарна диференціація та маркетингові інновації. Ці напрямки спрямовані на підвищення ефективності виробничих процесів, створення унікальних продуктів, що відповідають потребам ринку, та впровадження нових маркетингових стратегій для залучення та утримання клієнтів. Застосування цих інновацій дозволить компанії зміцнити свої позиції на ринку, забезпечити стійке зростання та відповісти на виклики сучасного бізнес-середовища.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТЗОВ «БРАТИ» У КРИЗОВИХ УМОВАХ

3.1 Пріоритетні напрями та стратегічні сфери інноваційного розвитку на ТЗОВ «Брати»

У сучасному динамічному ринковому середовищі компанії змушені активно шукати шляхи для збереження своєї конкурентоспроможності та адаптації до нових викликів. Для ТЗОВ «Брати» стратегічний розвиток на основі інновацій є ключем до довгострокового успіху та забезпечення сталого зростання. Основними пріоритетними напрямами та стратегічними сферами інноваційного розвитку компанії до 2035 року визначені технологічні інновації та товарна диференціація[41].

Дана стратегія спрямована на впровадження новітніх технологій, удосконалення товарного асортименту, оптимізацію управлінських процесів та активізацію маркетингових ініціатив. Такий підхід дозволяє не лише поліпшити виробничі та бізнес-процеси, але й забезпечити тіснішу взаємодію з клієнтами та партнерами. Завдяки систематичному підходу до впровадження інновацій, ТЗОВ «Брати» зможе залишатися гнучким, відповідати на виклики ринку та розширювати свої ринкові позиції.

Впровадження новітніх технологій на ТЗОВ "Брати" є одним із ключових елементів стратегії інноваційного розвитку компанії. Завдяки використанню сучасного обладнання провідних виробників, таких як HESS GROUP та PRINZING-PFEIFFER GmbH, підприємство інтегрує передові технології у свої виробничі процеси. Це включає автоматизацію операцій, впровадження систем контролю якості та оптимізацію виробничих циклів для підвищення ефективності та продуктивності.

У виробничому процесі виготовлення вібропресованої бетонної продукції ТЗОВ "Брати" рівень автоматизації досяг європейських стандартів. Усі ключові етапи виробництва, такі як дозування компонентів бетонної суміші, їх

змішування, визначення водоцементного співвідношення, здійснюються з використанням електронної діагностики вологості інгредієнтів. Також автоматизовано процес формування бетонних виробів, контроль режимів витримки сформованих елементів та пакування готової продукції для транспортування, що є частиною загальної комп'ютеризованої системи моніторингу[41].

Використання комплектної автоматизованої лінії для виробництва тротуарної плитки, бордюрного каміння та блоків із системою укладання на піддон є технологічним нововведенням ТзОВ «Брати» (рис. 3.1). Це високотехнологічне рішення забезпечує високий рівень автоматизації, підвищену ефективність і якість виробничого процесу.

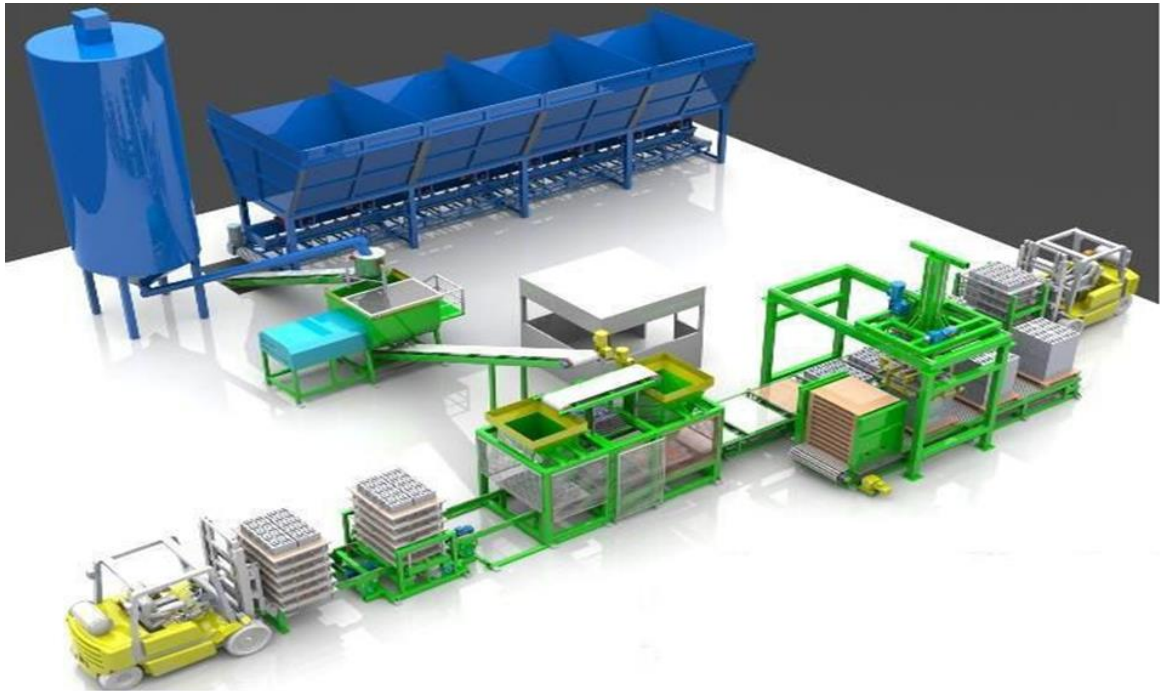


Рис. 3.1 Комплектна автоматизована лінія для виробництва тротуарної плитки.

Основні компоненти автоматизованої лінії для виробництва тротуарної плитки включають:

Система дозування сировини – забезпечує точне вимірювання та подачу компонентів для суміші.

Змішувач – здійснює рівномірне перемішування компонентів для отримання якісної бетонної суміші.

Вібропрес – формує плитку шляхом пресування суміші з використанням вібрації для підвищення щільності.

Система електронного контролю вологості – відстежує та регулює вологість інгредієнтів для оптимального водоцементного співвідношення.

Конвеєрна система – транспортує сировину та готові вироби між різними етапами виробництва.

Система витримки та сушіння – забезпечує необхідні умови для затвердіння та дозрівання плитки.

Пакувальна лінія – автоматизує процес пакування готової продукції для подальшого транспортування.

Комп'ютерна система моніторингу та управління – інтегрує всі етапи виробництва та забезпечує контроль за технологічними процесами[41].

Основними перевагами автоматизованої лінії MULTIMAT RH 600-3 від HESS GROUP є:

Висока продуктивність – забезпечує швидке та ефективне виробництво великої кількості виробів.

Точність та якість формування – гарантує рівномірність та точність виготовлення продукції завдяки сучасним технологіям пресування.

Енергоефективність – оптимізоване використання енергії для зниження витрат.

Гнучкість виробництва – дозволяє виготовляти широкий асортимент виробів, таких як тротуарна плитка, бордюрне каміння та блоки.

Інтеграція з комп'ютерною системою управління – забезпечує автоматизований контроль і моніторинг усіх етапів виробництва для підвищення точності процесів.

Зниження потреби в ручній праці – завдяки високому рівню автоматизації зменшується кількість ручних операцій, що підвищує ефективність та безпеку.

Довговічність та надійність обладнання – високоякісні матеріали та інноваційні технології забезпечують тривалий термін експлуатації.

Комплектна автоматизована лінія, застосовувана ТзОВ «Брати» для виготовлення тротуарної плитки, бордюрного каміння та блоків із системою укладання на піддон, є ефективним рішенням для сучасного виробництва. Вона гарантує високу продуктивність, стабільну якість продукції та оптимізацію виробничих процесів, що надає підприємству конкурентні переваги[41].

Ключову роль у технологічному процесі виробництва вібропресованої бетонної продукції відіграє розчино-бетонний вузол PRINZING-PFEIFFER GmbH. Він забезпечує приготування високоякісної бетонної суміші шляхом точного дозування, змішування та контролю параметрів компонентів, що гарантує стабільність та відповідність суміші вимогам виробництва. Це обладнання оптимізує використання сировини, підтримує стабільну якість суміші та дозволяє здійснювати контроль над параметрами, такими як вологість і склад компонентів, що підвищує ефективність виробництва вібропресованої бетонної продукції.



Рис. 3.2. Розчино-бетонний вузол PRINZING-PFEIFFER GmbH.

Основні функції та компоненти розчино-бетонного вузла PRINZING-PFEIFFER GmbH включають:

Дозування компонентів – автоматичне точне дозування різних компонентів бетонної суміші, таких як цемент, пісок, вода, добавки та інші інгредієнти.

Змішування – забезпечення рівномірного змішування компонентів для отримання однорідної бетонної суміші з необхідними характеристиками.

Контроль вологості – система моніторингу вологості сировини для точного визначення водоцементного співвідношення.

Система автоматичного управління – комп'ютеризована система, яка дозволяє контролювати та налаштовувати всі параметри процесу, забезпечуючи високу точність та стабільність виробництва.

Складувальні та транспортувальні системи – забезпечують ефективне зберігання і транспортування матеріалів до змішувача та на подальші етапи виробництва.

Технічний моніторинг – здійснення постійного моніторингу стану обладнання та процесу для виявлення потенційних проблем та своєчасного їх усунення.

Пневматичні та гідравлічні системи – використовуються для переміщення та подачі компонентів сировини, а також для забезпечення роботи дозаторів та змішувачів.

Система очищення – автоматичне очищення компонентів і трубопроводів після кожного циклу, що забезпечує безперервну якість суміші та зменшує витрати часу на обслуговування.

Завдяки високому рівню автоматизації та передовим технологіям, розчино-бетонний вузол PRINZING-PFEIFFER GmbH забезпечує стабільну та безперебійну роботу автоматизованої лінії MULTIMAT RH 600-3 від HESS GROUP. Інтегрована система контролю дозволяє здійснювати моніторинг і регулювання всіх етапів виробничого процесу за допомогою сучасної

комп'ютерної системи, що дає змогу оперативно реагувати на будь-які відхилення[41].

З 2019 року на підприємстві функціонує заводська вимірювальна лабораторія, що забезпечує контроль якості вхідної сировини та готової продукції. Лабораторія обладнана сучасним високоточним устаткуванням від провідних європейських виробників, зокрема «MATEST» (Італія), що дозволяє проводити комплексні дослідження фізико-механічних, хімічних та експлуатаційних властивостей бетонних виробів на всіх етапах їх виготовлення[41].

Це дозволяє виконувати стандарти та нормативні вимоги ISO для виготовлення тротуарної плитки, бордюрного каміння та блоків, оскільки лабораторія оснащена високоточним обладнанням, яке забезпечує точний контроль фізико-механічних, хімічних та експлуатаційних властивостей продукції на всіх етапах виробництва. Використання сучасних технологій і стандартних методик випробувань дозволяє перевіряти відповідність продукції міжнародним стандартам якості, що є необхідною умовою для сертифікації та забезпечення стабільної якості виготовлених виробів.

Управління товарною диференціацією — це стратегічний процес, що включає розробку та впровадження різноманітних характеристик та властивостей товарів або послуг, які відрізняють їх від продукції конкурентів. Метою є створення унікальної пропозиції для споживачів, що дозволяє компанії виділятися на ринку, залучати нових клієнтів, збільшувати лояльність та отримувати конкурентні переваги[36].

Асортимент ТзОВ "Брати" охоплює широкий вибір бетонної продукції, що задовольняє різноманітні потреби у будівництві та благоустрої[41]:

Бетонна бруківка - це будівельний матеріал, виготовлений з бетону, який використовується для укладання тротуарів, доріжок, майданчиків та інших поверхонь, що піддаються механічним навантаженням. Бруківка характеризується високою міцністю, стійкістю до зношування та атмосферних впливів, а також здатністю забезпечувати ефективний дренаж води. Вона

випускається у різних формах, кольорах і розмірах, що дозволяє створювати естетично привабливі та функціональні покриття.

Поребрик — це будівельний елемент, який використовується для огороження тротуарів, доріжок або дорожніх покриттів. Він має форму невеликої бетонної або кам'яної плитки, зазвичай з виступом, і призначений для створення чітких меж між різними зонами (наприклад, між тротуаром і проїжджою частиною) або для захисту дорожнього покриття від механічного руйнування. Поребрики часто застосовуються при облаштуванні дорожніх покриттів, у благоустрої територій та ландшафтному дизайні.

Бордюр — це будівельний елемент, що використовується для огороження дорожнього покриття, тротуарів, пішохідних зон або газонів. Бордюри служать для створення чітких меж між різними зонами, захисту дорожнього покриття від руйнування, запобігання виїжджанню транспортних засобів з дороги та утримання ґрунту на місці. Вони також сприяють естетичному оформленню територій і забезпечують зручність у використанні пішохідних зон.

Фігурний елемент "Клумба" — це декоративний елемент ландшафтного дизайну, який використовується для формування клумб, квітників та інших зелених зон.

Асортимент продукції ТзОВ "Брати" включає широкий вибір бетонних виробів, що відповідають різним потребам у будівництві та благоустрої. Вся продукція виготовляється з високоякісних матеріалів та відповідає вимогам стандартів якості, що дозволяє використовувати її для різноманітних будівельних і ландшафтних робіт[41].

Отже, аналіз управління технологічними інноваціями на ТзОВ "Брати" вказує на те, що компанія активно інтегрує сучасні технології у виробничі процеси, що дозволяє підвищити ефективність, продуктивність і якість продукції. Використання автоматизованих ліній та високоточних лабораторних досліджень сприяє досягненню високих стандартів якості та збереженню конкурентних переваг на ринку. Технологічні інновації дозволяють компанії

адаптуватися до змінюваних вимог клієнтів та підтримувати лідерство в галузі бетонної продукції.

Управління товарною диференціацією на ТзОВ "Брати" спрямоване на створення унікальних та інноваційних продуктів, що дозволяють компанії виділятися серед конкурентів. Це досягається шляхом використання різноманітних кольорів, текстур та форм у виготовленні бетонної продукції, а також за допомогою технологій, таких як колор-мікс, що поєднує кілька кольорів на одному виробі. Впровадження таких рішень дозволяє компанії не тільки задовольняти естетичні та функціональні вимоги клієнтів, але й пропонувати продукцію, яка має індивідуальний та привабливий вигляд. Таким чином, управління товарною диференціацією на підприємстві дозволяє забезпечити конкурентні переваги та задовольняти різноманітні потреби ринку.

3.2 Удосконалення процесу управління маркетинговими інноваціями в кризових умовах

Удосконалення процесу управління маркетинговими інноваціями в кризових умовах є важливою складовою стратегії компаній, що прагнуть не лише зберегти свою конкурентоспроможність, але й забезпечити стійкий розвиток в умовах економічної нестабільності та непередбачуваних змін на ринку. Для ефективного управління маркетинговими інноваціями в таких умовах необхідно зосередити увагу на гнучкості, адаптивності та здатності швидко реагувати на зміни. Це включає впровадження нових маркетингових стратегій, використання технологічних інновацій та удосконалення процесів взаємодії з клієнтами. Завдяки інноваціям компанії можуть не тільки зберегти лояльність існуючих споживачів, а й залучити нових клієнтів, що вкрай важливо в кризовий період.

Стратегія інноваційного розвитку ТзОВ «Брати» передбачає удосконалення процесу управління маркетинговими інноваціями [41]:

✓ Впровадження сучасних цифрових технологій - активне використання цифрових інструментів і платформ для просування продукції, аналізу ринку та взаємодії зі споживачами з метою підвищення ефективності маркетингових кампаній;

✓ Розвиток персоналізованих маркетингових стратегій - адаптація маркетингових підходів під індивідуальні потреби клієнтів завдяки використанню даних аналітики та сучасних методів сегментації ринку;

✓ Застосування інноваційних методів комунікації - інтеграція нових каналів зв'язку зі споживачами, таких як соціальні мережі, мобільні додатки, платформи віртуальної та доповненої реальності;

✓ Розширення асортименту та створення унікальних товарних пропозицій - впровадження нових видів продукції та розробка індивідуальних рішень для клієнтів, що допоможе компанії зберегти конкурентну перевагу;

✓ Забезпечення стійкості та гнучкості маркетингових процесів - впровадження адаптивних механізмів управління маркетинговими кампаніями для швидкого реагування на зміни в ринковій кон'юнктурі та кризові ситуації;

✓ Інвестиції в дослідження та розвиток (R&D) - активна підтримка інноваційних проєктів, що сприятимуть удосконаленню продуктів і процесів у компанії;

✓ Посилення екологічного та соціального компоненту - орієнтація на сталий розвиток та впровадження екологічно безпечних практик у виробництво та маркетинг.

Ці заходи спрямовані на підвищення конкурентоспроможності компанії, залучення нових клієнтів і підтримання лояльності споживачів у довгостроковій перспективі.

Андрій Веселий власник ТзОВ «Брати» більше двадцяти років займається розвитком компанії та активно займається її маркетингом, для виділення сегменту бетонних виробів зареєстрував ТМ «Шлях»(рис.3.3).



Рис. 3.3. Логотип ТМ «Шлях»[41].

ТзОВ «Брати», розуміючи важливість інновацій у маркетингу, спрямовує свої зусилля на просування бренду "Шлях" шляхом впровадження сучасних стратегій та технологій. Компанія активно використовує цифрові інструменти, соціальні медіа та інтегровані маркетингові кампанії для підвищення впізнаваності бренду та зміцнення його позицій на ринку. Вдосконалення каналів комунікації, залучення нових форматів реклами та співпраця з партнерами дозволяють бренду "Шлях" охоплювати широку аудиторію та відповідати на потреби сучасних споживачів[41].

Управління маркетинговими інноваціями на ТзОВ «Брати» передбачає:

1. Популяризацію та підвищення впізнаваності бренду - реалізація стратегічних заходів, які спрямовані на формування позитивного іміджу та залучення ширшої аудиторії. Розробку корпоративного стилю, що передбачає створення оригінального логотипу, визначення корпоративних кольорів і шрифтів, які застосовуються в усіх маркетингових матеріалах. Проведення рекламних кампаній в традиційних та цифрових медіа, включаючи контекстну рекламу, банерні оголошення, рекламу в соціальних мережах та на популярних веб-сайтах.

Створено акаунти в соціальних мережах: Facebook (<https://www.facebook.com/bratyDrogobych/>), Instagram (<https://www.instagram.com/brukivkashliah/>), які активно підтримуються з регулярними оновленнями, залученням аудиторії та взаємодією з клієнтами згідно з контент-планом. Публікуються різноманітні матеріали, такі як фотографії продукції, відеоогляди, відгуки клієнтів та інформаційні пости про особливості та переваги товарів. Крім того, компанія відкрила YouTube канал

(https://www.youtube.com/channel/UCTQFv_xLdnb6MUe8ptmUf2A) для публікації відеоконтенту. Для залучення нових клієнтів, підвищення впізнаваності бренду та стимулювання продажів активно використовується таргетована реклама.

2. Розвиток та оптимізацію веб-сайту – передбачає активну підтримку, сучасний дизайн та зручність використання. Оптимізація та вдосконалення веб-сайту дозволяє підвищити його ефективність як маркетингового інструменту, забезпечити залучення потенційних клієнтів та сприяти зміцненню бренду компанії.

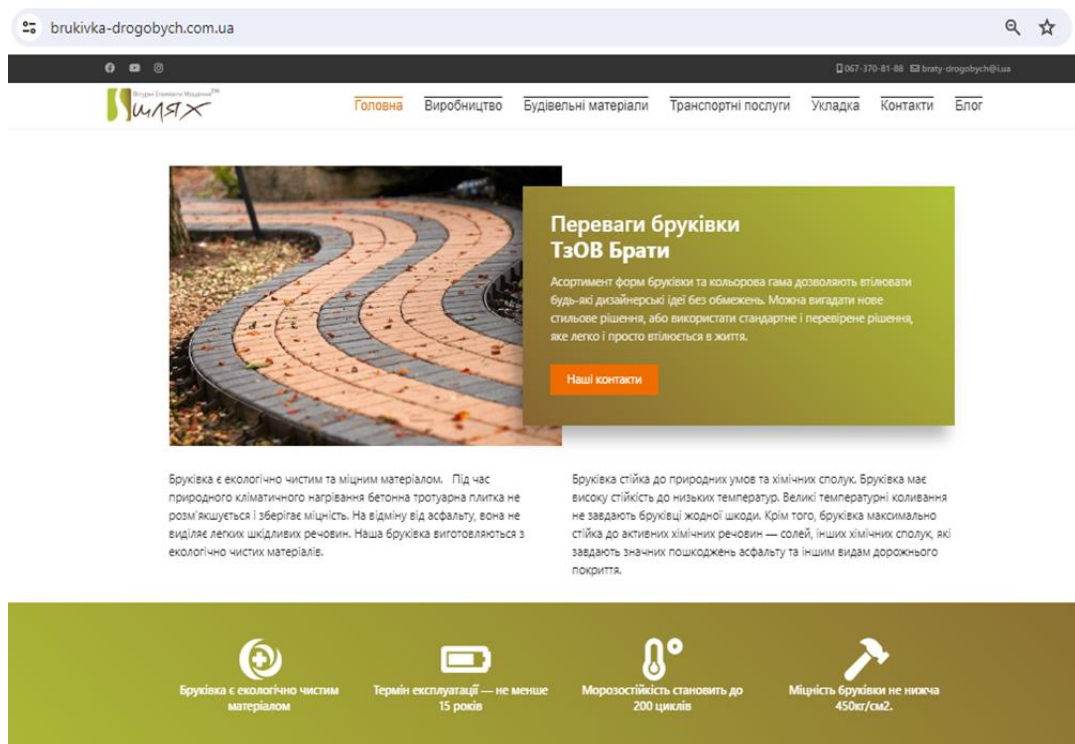


Рис. 3.4 Веб-сайт ТзОВ «Брати»: <https://brukivka-drogobych.com.ua/>[41].

Ключовим напрямком вдосконалення та оптимізації веб-сайту є:

- ✓ Сучасний дизайн та зручність використання (UX/UI) - створення інтуїтивно зрозумілого інтерфейсу, який забезпечує зручну навігацію та привабливий вигляд веб-сайту для користувачів;
- ✓ SEO-оптимізація - впровадження стратегій для поліпшення позицій сайту в пошукових системах, що підвищує його видимість та приваблює більше відвідувачів;

✓ Мобільна адаптивність - забезпечення коректної роботи сайту на різних пристроях, таких як смартфони та планшети, що є важливим фактором у сучасному цифровому середовищі;

✓ Інтеграція з CRM-системами - налаштування зручних форм для збору даних про клієнтів та інтеграція з системами управління відносинами для кращої роботи з аудиторією;

✓ Створення якісного контенту - регулярне наповнення сайту корисними матеріалами, такими як статті, новини, огляди продукції та поради щодо її використання, що допомагає залучати та утримувати відвідувачів;

✓ Використання аналітики - впровадження інструментів для відстеження поведінки користувачів, аналізу трафіку та оцінки ефективності веб-сайту;

✓ Безпека - забезпечення надійного захисту даних користувачів через використання сучасних протоколів безпеки.

3. Покращення взаємодії з клієнтами - вдосконалення комунікацій та сервісів, спрямованих на забезпечення більш ефективного, зручного та персоналізованого досвіду для споживачів, що включає ряд практик та інструментів, які сприяють підвищенню задоволеності клієнтів, зміцненню їх лояльності до бренду та створенню позитивного іміджу компанії.

Основні елементи покращення взаємодії з клієнтами:

✓ Активна комунікація з клієнтами - регулярний збір відгуків через опитування, фокус-групи, а також моніторинг відгуків у соціальних мережах і на платформах з відгуками, що дозволяє врахувати побажання та покращити якість послуг;

✓ Швидкість та ефективність реагування - забезпечення швидкого та професійного вирішення запитів і проблем клієнтів. Важливо мати добре налагоджені процеси для обробки звернень у короткий термін;

✓ Інтерактивні платформи для підтримки клієнтів - створення FAQ, відеоуроків, онлайн-репетиторів, що допомагають клієнтам швидко отримувати відповіді на запитання або навчатися користуватися продукцією;

✓ Програми лояльності - впровадження програм лояльності, знижок та бонусів для постійних клієнтів, що стимулює їх до повторних покупок і підвищує рівень задоволеності;

✓ Покращення післяпродажного обслуговування - надання гарантій, ремонту, обміну та інших послуг після покупки для забезпечення безперервної підтримки та задоволення клієнта;

✓ Залучення клієнтів до створення контенту - заохочення клієнтів до участі у створенні контенту, таких як відгуки, фотографії, відео або історії використання продукції, що сприяє взаємодії та створює почуття причетності до бренду.

Удосконалення процесу управління маркетинговими інноваціями на ТЗОВ «Брати» є ключовим фактором для забезпечення сталого розвитку компанії в умовах сучасного конкурентного середовища. Впровадження новітніх технологій та інноваційних підходів у маркетинг дозволяє не тільки підвищити ефективність комунікацій із клієнтами, але й створити міцну конкурентну перевагу на ринку.

Особливу увагу слід приділити цифровим трансформаціям, таким як вдосконалення веб-сайту, оптимізація каналів комунікації через соціальні мережі та використання персоналізованих маркетингових інструментів. Також важливим є регулярний аналіз ринку та конкурентів для своєчасного коригування стратегії компанії відповідно до змінюваних потреб споживачів.

Покращення взаємодії з клієнтами через впровадження програм лояльності, розвиток післяпродажного обслуговування та активне використання зворотного зв'язку сприяють підвищенню рівня задоволеності клієнтів і зміцненню їх довіри до бренду «Шлях».

Таким чином, управління маркетинговими інноваціями на ТЗОВ «Брати» є важливим інструментом для підвищення ефективності бізнесу, забезпечення стабільного росту та зміцнення позицій на ринку будівельних матеріалів.

Висновки до другого розділу. Для ТЗОВ «Брати» стратегічний розвиток на основі інновацій є ключем до довгострокового успіху та забезпечення сталого

зростання в кризових умовах. Основними пріоритетними напрямками та стратегічними сферами інноваційного розвитку підприємства до 2035 року є технологічні інновації, товарна диференціація та маркетингові інновації.

Впровадження новітніх технологій на ТзОВ "Брати" є одним із ключових елементів стратегії інноваційного розвитку компанії. Завдяки використанню сучасного обладнання провідних виробників, таких як HESS GROUP та PRINZING-PFEIFFER GmbH, підприємство інтегрує передові технології у свої виробничі процеси. Це включає автоматизацію операцій, впровадження систем контролю якості та оптимізацію виробничих циклів для підвищення ефективності та продуктивності. Використання автоматизованих ліній та високоточних лабораторних досліджень сприяє досягненню високих стандартів якості та збереженню конкурентних переваг на ринку. Технологічні інновації дозволяють компанії адаптуватися до мінливих вимог клієнтів та підтримувати лідерство в галузі бетонної продукції.

Управління товарною диференціацією на ТзОВ "Брати" спрямоване на створення унікальних та інноваційних товарів, що дозволяють компанії виділятися серед конкурентів. Це досягається шляхом використання різноманітних кольорів, текстур та форм у виготовленні бетонної продукції, а також за допомогою технологій, таких як колор-мікс, що поєднує кілька кольорів на одному виробі. Впровадження таких рішень дозволяє компанії не тільки задовольняти естетичні та функціональні вимоги клієнтів, але й пропонувати продукцію, яка має індивідуальний та привабливий вигляд.

Удосконалення процесу управління маркетинговими інноваціями на ТзОВ «Брати» є вирішальним для сталого розвитку підприємства в умовах сучасної конкуренції, забезпечуючи ефективні комунікації та конкурентні переваги. Впровадження цифрових технологій, оптимізація онлайн-комунікацій, аналіз ринку та персоналізація маркетингу допомагають адаптувати стратегії до потреб споживачів. Покращення взаємодії з клієнтами через програми лояльності та зворотний зв'язок підвищує їхню довіру до бренду «Шлях», що сприяє

стабільному зростанню та зміцненню позицій компанії на ринку навіть в умовах кризи.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження розвиток стратегічного управління підприємством у кризових умовах (на прикладі ТзОВ «Брати») дали змогу сформулювати такі висновки:

1. Стратегічний менеджмент - це процес формування, реалізації та контролю стратегії організації, спрямований на досягнення її довгострокових цілей і забезпечення конкурентоспроможності. Він включає аналіз зовнішнього середовища, визначення можливостей і загроз, оцінку внутрішніх ресурсів і сильних сторін, а також постановку стратегічних цілей. Стратегічне управління відіграє важливу роль у забезпеченні успішної діяльності будь-якої організації, будь то комерційне підприємство чи неприбуткова організація.

2. Кризові умови в економіці — це періоди, коли економічна система стикається з різкими змінами, які викликають порушення її стабільності та нормального функціонування. Ці умови характеризуються зниженням економічної активності, зростанням безробіття, падінням виробництва, кризами ліквідності, нестабільністю фінансових ринків та іншими негативними явищами.

3. Антикризове управління — це особливий вид управлінської діяльності, спрямований на попередження, мінімізацію наслідків або подолання кризових ситуацій, які можуть загрожувати стабільності та функціонуванню організації чи країни. Це комплекс заходів і стратегій, що допомагають управляти як існуючими кризами, так і тими, що можуть виникнути в майбутньому. Антикризове управління базується на: прогнозуванні кризи, плануванні превентивних заходів, оперативному реагуванні, взаємодії з органами влади та громадськістю, а також впровадженні інновацій для забезпечення адаптивності та конкурентоспроможності. Використання сучасних методів та інструментів, зокрема аналізу даних, цифрових технологій та інноваційних підходів до управління, допомагає швидше та ефективніше долати кризові виклики.

4. Стратегічний менеджмент в кризових умовах є надзвичайно важливим для забезпечення стійкості і життєздатності організації в періоди

економічної нестабільності. Важливими елементами є гнучкість, здатність швидко адаптуватися до змін, збереження ключових ресурсів і активів, ефективне управління ризиками та підтримка комунікації з усіма стейкхолдерами. Організації, які мають здатність швидко реагувати на кризи та впроваджувати нові стратегії, можуть не лише пережити складні періоди, а й стати сильнішими в результаті.

5. Останні десятиліття в Україні відбувалися позитивні змінами в економіці, однак цей процес супроводжується серйозними викликами, серед яких нестабільність політичної ситуації, економічні кризи, пандемія COVID-19, збройна агресія росії та анексія частини території. Всі ці фактори створюють суттєві бар'єри для розвитку ефективного стратегічного управління, ускладнюючи довгострокове планування та управління ресурсами.

6. Війна, розпочата росією проти України, спричинила глибокий і багатовимірний вплив на економіку та бізнес-середовище країни. Військові дії призвели до руйнування промислових підприємств, транспортної інфраструктури, енергетичних об'єктів та комерційних споруд. Бізнес почав активно застосовувати антикризові стратегії, такі як скорочення витрат, оптимізація виробництва та диверсифікація джерел постачання. Компанії стали орієнтуватися на зменшення залежності від зовнішніх ринків та налагодження нових ланцюгів постачання. Регіони України, які не зазнали прямих військових дій, стали платформами для розвитку нових бізнесів та переїзду існуючих. Це сприяло економічному підйому цих регіонів, розвитку їхньої інфраструктури та створенню нових робочих місць. Попри всі труднощі, український бізнес під час війни демонструє неабияку стійкість та здатність адаптуватися.

7. ТОВ «Брати» є одним із провідних підприємств у сфері виробництва бетонних виробів на Львівщині. Основні виробничі потужності розташовані в місті Дрогобич. Розуміючи складність ситуації на ринку та численні виклики пов'язані з актуальною ситуацією власники підприємства створили управлінський комітет з розробки стратегії інноваційного розвитку. План з реалізації Стратегії інноваційного розвитку ТзОВ «Брати» до 2035 року

передбачає: аналіз існуючого стану, визначення цілей, аналіз потенціалу і ресурсів, пошук ідей, вибір стратегій розвитку, розробку плану дій, впровадження і контроль та звітність і оцінку.

8. Впровадження стратегії інноваційного розвитку ТзОВ «Брати» в 2023 році є важливим кроком для забезпечення сталого зростання підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та адаптації до мінливих умов ринку. Стратегія базується на трьох ключових напрямках: технологічні інновації, товарна диференціація та маркетингові інновації. Ці напрямки спрямовані на підвищення ефективності виробничих процесів, створення унікальних продуктів, що відповідають потребам ринку, та впровадження нових маркетингових стратегій для залучення та утримання клієнтів.

9. Впровадження новітніх технологій на ТзОВ "Брати" є одним із ключових елементів стратегії інноваційного розвитку компанії. Завдяки використанню сучасного обладнання провідних виробників, таких як HESS GROUP та PRINZING-PFEIFFER GmbH, підприємство інтегрує передові технології у свої виробничі процеси. Що включає автоматизацію операцій, впровадження систем контролю якості та оптимізацію виробничих циклів для підвищення ефективності та продуктивності. Використання автоматизованих ліній та високоточних лабораторних досліджень сприяє досягненню високих стандартів якості та збереженню конкурентних переваг на ринку. Технологічні інновації дозволяють компанії адаптуватися до мінливих вимог клієнтів та підтримувати лідерство в галузі бетонної продукції.

10. Управління товарною диференціацією на ТзОВ "Брати" спрямоване на створення унікальних та інноваційних товарів, що дозволяють компанії виділятися серед конкурентів. Це досягається шляхом використання різноманітних кольорів, текстур та форм у виготовленні бетонної продукції, а також за допомогою технології колор-мікс, що поєднує кілька кольорів на одному виробі. Впровадження таких рішень дозволяє компанії не тільки задовольняти естетичні та функціональні вимоги клієнтів, але й пропонувати продукцію, яка має індивідуальний та привабливий вигляд.

11. Удосконалення процесу управління маркетинговими інноваціями на ТзОВ «Брати» є вирішальним для сталого розвитку підприємства в умовах сучасної конкуренції, забезпечуючи ефективні комунікації та конкурентні переваги. Впровадження цифрових технологій, оптимізація онлайн-комунікацій, аналіз ринку та персоналізація маркетингу допомагають адаптувати стратегії до потреб споживачів. Покращення взаємодії з клієнтами через програми лояльності та зворотний зв'язок підвищує їхню довіру до бренду «Шлях», що сприяє стабільному зростанню та зміцненню позицій компанії на ринку навіть в умовах кризи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безус А.М. Фактор впливу на формування та реалізацію інноваційної стратегії підприємства. /А.М. Безус, П.І. Безус// Науковий вісник. Серія «Економіка». - 2014 - Вип. 1– С.61-69.
2. Безус А.М., Шафранова К.В., Безус П.І. Роль інноваційного розвитку у стійкості підприємства. Інвестиції: практика та досвід №8, 2018. С.22-25
3. Бондаренко, Л., Леськів, Г., Кириченко, О., Скотний, П., & Гарбузюк, В. (2023). СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТОРГІВЛІ В РАМКАХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 4(51), 358–367. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4125>
4. Володін С. А., Чекамова О. І. Теоретичні засади формування і реалізації інноваційного потенціалу в розвитку економіки. Економіка АПК. 2017. № 5. С. 65-72.
5. Вплив повномасштабної війни на міграцію українців: як масштаби переміщення оцінюють держава Україна та міжнародні організації. URL: <https://www.oporaua.org/viyna/vpliv-povnomasshtabnoyi-viini-na-migratsiiu-ukrayintsiv-iak-masshtabi-peremishchennia-otsiniuiut-derzhava-ukrayina-ta-mizhnarodni-organizatsiyi-24523>
6. Гарафонов О. І., Антоненко Е. В. Інновації як інструмент розвитку антикризового управління організацією. Бізнес Інформ. Харків : ВД «ІНЖЕК». 2019. №9. С. 110–116.
7. Гарафонов О. І., Токовенко А. М. Інноваційна стратегія підприємства: особливі підходи до формування в сучасних умовах розвитку ресторанної сфери в Україні. Бізнес Інформ. Харків : ВД «ІНЖЕК». 2018. №11. С. 327–332.
8. Гончар О. І. Управління витратами операційної діяльності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2017. № 4. С. 154–157.

9. Діденко Є. О., & Крисанова Ю. В. (2016). Управління стратегією як основа стабільного розвитку підприємства. Ефективна економіка, 12. URL: <https://shorturl.at/mtFZ5>
10. Завідна Л. Д. Стратегічний аналіз та його роль в системі управління підприємством / Л. Д. Завідна // Бізнес-навігатор. 2017. Вип. 3. С. 60-64.
11. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV. // Оф. Веб-сайт Верховної ради України, сайт «Законодавство України». – Режим доступу: URL:<http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>. (дата звернення: 05.02.2024).
12. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» № 433-IV від 08.09.2011. – Режим доступу – URL:<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3715-17>. (дата звернення: 05.02.2024).
13. Ілляшенко Н.С. Управління випереджаючим інноваційним розвитком промислових підприємств : монографія. Суми : Територія, 2019. 504 с.
14. Ілляшенко С. М. Маркетинг знань в управлінні стратегіями інноваційного розвитку промислового підприємства / С. М. Ілляшенко, Н. С. Ілляшенко, Ю. С. Шипуліна // Сучасний маркетинг: тренди, інновації, інструменти : кол. монографія / заг. ред. Є. В. Ромат, С. Ф. Смерічевський. – Київ : Студцентр, 2021. – Розд. 2. – С. 120-137.
15. Інвестиційна діяльність / за ред. Т.В. Майорова. – К. : Центр учбової літератури. – 2009. – Режим доступу <http://pidruchniki.ws> (дата звернення 16.09.2024)
16. Карпенко А.В., Кононенко Ю.С. Стратегічне значення комерціалізації для інноваційного розвитку національної економіки. Економіка і організація управління. 2017. № 1 (25). С. 190-201.
17. Карта обстрілів України російськими військами <https://texty.org.ua/projects/107440/pid-udarom-sho-i-koly-obstrilyuvala-rosiya/>

18. Кащена Н.Б., Формування інноваційної стратегії управління економічною активністю підприємства торгівлі, Підприємництво та інновації, 2020 №11-2. С.37-43

19. Кваша О. С. Інноваційний розвиток економіки України: світовий досвід та рекомендації для України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 6(1). С. 150-154

20. Кобець Д. Л. Теоретичні підходи до виявлення та вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємства / Бізнес-навігатор. 2017. Вип. 4-1. С. 146-150.

21. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством» для студентів 5 курсу заочної форми навчання / А.В. Ковалевська ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 140 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/78067019.pdf>

22. Коваленко О. М. Станіславик О. В. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства. Економічний форум. 2017. № 2. С. 223–231.

23. Колесніченко В. Ф. Визначення сутності категорій нововведення, інновація, інноваційна діяльність та інноваційний процес / В. Ф. Колесніченко // Економіка розвитку. – 2005. – С. 100–107.

24. Кухта П. В. Кризи, їх причини та наслідки. Ефективна економіка № 10, 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1439>

25. Кушнір Н. Б., Войтович Д. С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. Ефективна економіка № 5, 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954>

26. Левчинський Д. Л. Підходи до класифікації організаційних структур управління підприємством. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент: зб. наук. пр. / Міжнар. гуманіт. ун-т. Одеса: МГУ, 2015. Вип. 14. С. 107-110.

27. Макаренко С. М. Дослідження особливостей розвитку промислових підприємств. «Інтелект XXI». 2020. № 4. С. 37–41.
28. Макаренко С. М. Теоретико-методологічні та прикладні засади формування інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства. Херсон: ФОП Вишемирський В.С., 2020. 234 с.
29. Мальська М. П., Білоус С. В. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Київ : SBA-print, 2020. 190 с.
30. Маркіна І. А., Більовська О. О., Ганженко Д. О. Методологічні засади потенціалу підприємства та його структуризація. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Серія: Економічні науки. Чернівці: ПБКФ «Технодрук». 2017. Вип. 4 (68). С. 108-119.
31. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент: підручник. / П. П. Микитюк, В. Я. Брич, М. М. Шкільняк, Ю. І. Микитюк. – Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2019. – 518с.
32. Перерва П.Г., Глізнуца М.Ю. Дослідження зарубіжного досвіду оцінки інтелектуального потенціалу організацій // Бізнес Інформ.– 2016.– № 1.– С. 49-55.
33. Писаренко Т.В. Стан інноваційної діяльності та діяльності у сфері трансферу технологій в Україні у 2018 році: аналітична довідка / Т. В. Писаренко, Т. К. Кваша. – К.: УкрІНТЕІ, 2019. – 80 с.
34. Пілявоз Т.М., Глущенко Л.Д. Організаційно-економічні аспекти системи управління інноваційним розвитком промислового підприємства. Економіка і суспільство. – 2018. –Вип.18. – с. 523-530.
35. Побережна Н.М. Аналіз факторів впливу на інноваційний розвиток промислових підприємств: практичний аспект. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету : збірник наукових праць Серія: Економіка і менеджмент. Одеса: МГУ, 2016. Вип. 21. С. 81-86.
36. Полятикiна Л. І. Методологічне та обліково-аналітичне забезпечення сталого розвитку підприємств малого бізнесу: монографія. Суми: ПП Винниченко М. Д., ФОП Литовченко Є. Б., – 2016. – С. 380.

37. Про Стратегію сталого розвитку "Україна — 2020": Указ Президента України від 12 січ. 2015 р. № 5 / 2015.: Режим доступу – <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5/2015/conv> (дата звернення: 11.04.2024)

38. Релокація та відновлення виробництв в умовах російсько - української війни як джерело розвитку національної економіки опубліковано 26 березня 2024 року о 16:08. URL: <https://kremenets.te.gov.ua/news/relokatsiia-ta-videovlennia-vyrobnytstv-v-umovakh-rosiisko-ukrainskoi-viiny-iak-dzherelo-rozvytku-natsionalnoi-ekonomiky>

39. Скотний, П., Доценко, Т., Горюнова, К., Фалович, Н., & Мазій, Н. (2024). ВПЛИВ ВОЄННОГО СТАНУ НА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(57), 197–206. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.57.2024.4456>

40. Стан інноваційної діяльності та діяльності у сфері трансферу технологій в Україні у 2018 році : аналітична доповідь. URL : <https://mon.gov.ua/storage/app/media/innovatsii-transfertehnologiy/2019/07/03/staninnov-diyaln-2018f.pdf>

41. ТЗОВ «Брати» Офіційний інтернет-ресурс / Головна / Про Компанію. URL: <https://brukivka-drogobych.com.ua/>

42. Федулова Л. І. Управління інноваціями: підручник / Л. І. Федулова; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. - 547 с.

43. Філіппова С. В. Соціальна відповідальність у стратегії управління вітчизняним підприємством: проблемні питання інтегрування механізму. *Економіка: реалії часу*. 2016. № 2(30). С. 5–17.

44. Хмизова О. В., Сисан О. М. Напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємства. *Наукові праці. Економіка*. 2016. № 273. С. 83-88.

45. Швиданенко Г. О. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність: колективна монографія / Г. О. Швиданенко, К. С. Бойченко. — К.: КНЕУ, 2015 — 231, с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197268893.pdf>

46. Юринець З. В. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика : монографія. Львів: СПОЛОМ, 2016. 412 с.100.
47. Юрчук Н. П. Інноваційно-інвестиційна діяльність як основа реалізації концентрації сталого розвитку економіки України/ Н.П. Юрчук, В.Ю. Вовк, Р.П. Топіна // Агросвіт. – 2019. – № 3. – С. 53-61.
48. Antoniuk, D. (2021). Ukraine makes list of world's most innovative countries — but barely. Kyiv Post Ukraine's Global Voice. URL: <https://www.kyivpost.com/technology/bloomberg-ukraine-among-worlds-leastinnovative-countries.html>.
49. Jones, S. G., McCabe, R., & Palmer, A. (2023). Ukrainian Innovation in a War of Attrition. Center for Strategic and International Studies Briefs. URL: <https://www.csis.org/analysis/ukrainian-innovation-war-attrition>
50. Kosovych, B. (2022). Innovative development of Ukraine in the conditions of war and post-war period. Economics & Education, 7(4), 6-12. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/econedu/article/view/1997/2006> DOI: 10.30525/2500-946X/2022-4-1.
51. Pawel Skotnyy, Kazimierz W. KRUPA, Wojciech KRUPA. European innovation (preliminary characterization of the method used in the report innovation union scoreboard 2013 and selected results of measurements) // Vplyv využivania Business Intelligence na výkonnost podnikov. Vedecký workshop projektu Vega č. 1/0562/14 ./ Vydavateľstvo EKONÓM Dolnozemska cesta 1 852 35 Bratislava,2014. –s. 202 – 218
52. Syrtseva, S., Ivaniuk, U., Fedotova, I., Hurina, O., Dovzhyk, O., & Nazarenko, O. (2022). Innovative potential and development of Ukrainian small enterpris-es during the war (2022-2023). Revista Amazonia Investiga, 11(58), 222-232. URL: <https://amazoniainvestiga.info/index.php/amazonia/article/view/2184/3039>. DOI: 10.34069/AI/2022.58.10.24.