

УДК 338.1

О. Г. Вагонова,
д. е. н., професор, НТУ "Дніпровська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6553-7771>
В. В. Чорнобаєв,
к. е. н., доцент, НТУ "Дніпровська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6624-6423>
Л. В. Тимошенко,
к. е. н., доцент, НТУ "Дніпровська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4869-8244>
Л. В. Касьяненко,
к. е. н., доцент, НТУ "Дніпровська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3566-220X>
Ю. С. Госалов,
аспірант, НТУ "Дніпровська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-9297-3665>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.13.71

ІНТЕГРАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ СТРУКТУРОЮ В ТРАСФОРМАЦІЙНІЙ ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ

O. Vagonova,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Dnipro University of Technology
V. Chornobaev,
PhD in Economics, Associate Professor, Dnipro University of Technology
L. Tymoshenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Dnipro University of Technology
L. Kasyanenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Dnipro University of Technology
Y. Hosalov,
Postgraduate student, Dnipro University of Technology

INTEGRATION OF STRATEGIC PLANNING AND OPERATIONAL MANAGEMENT OF THE BUSINESS STRUCTURE IN THE TRANSFORMATIONAL ECONOMY OF UKRAINE

У статті розглядається процес інтеграції стратегічного планування та оперативного управління в умовах трансформаційної економіки України. Аналізується, як українські підприємства адаптуються до динамічних змін ринкового середовища, впроваджуючи інновації та використовуючи стратегічні ресурси для стабілізації та розвитку. Особлива увага приділяється ролі держави у формуванні сприятливих умов для комерціалізації інновацій та технологічного розвитку, а також необхідності балансу між стратегічною гнучкістю та синергією внутрішніх процесів.

В статті підкреслюється важливість комплексного підходу до управління підприємством, де стратегічне планування і оперативне управління є взаємопов'язаними та спрямованими на досягнення загальних цілей. Рекомендується розробка чітких стратегічних напрямів, здатних адаптуватися до зовнішніх викликів та скористатися новими ринковими можливостями, що дозволить українським підприємствам не тільки вижити в непростих умовах, а й забезпечити сталий розвиток у майбутньому.

The article analyzes the key aspects of the integration of strategic planning and operational management in the conditions of the transformational economy of Ukraine. Challenges and strategies that Ukrainian enterprises use to adapt to changing market conditions are considered, with special attention to the role of the state in stimulating innovation and introducing advanced technologies. The main elements of a successful strategy were flexibility in decision-making, the ability to quickly adapt to external challenges, innovative activity and synergy of the company's internal resources.

In the context of reforming the national economy, enterprises face the need for optimization of production processes, expansion of market segments and management innovations. The authors draw attention to the importance of effective functioning of the market as a determining factor for the successful adaptation of enterprises to new economic conditions. This includes restructuring of production and management changes aimed at increasing competitiveness in national and international markets.

State support is an important factor in the commercialization of innovations and technology development. State instruments, such as tax policy and bank lending policy, create conditions for supporting innovative development. The article highlights how such measures can stimulate production activity and increase the efficiency of the national economy, in particular through the support of new production segments and technological innovations.

The article emphasizes the importance of a comprehensive approach to enterprise management, where strategic planning and operational management are interrelated and aimed at achieving common goals. The main areas of development of strategic planning and operational management are substantiated. It is recommended to develop clear strategic directions capable of adapting to external challenges and taking advantage of new market opportunities, which will allow Ukrainian enterprises not only to survive in difficult conditions, but also to ensure sustainable development in the future.

Ключові слова: стратегічне планування, оперативне управління, трансформаційна економіка, інновації, державна підтримка, ринкові механізми, гнучкість, синергія, конкурентоспроможність, глобальний ринок, виробничі стратегії.

Key words: strategic planning, operational management, transformational economy, innovation, state support, market mechanisms, flexibility, synergy, competitiveness, global market, production strategies.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Реструктуризація національної економіки на ринкових засадах вимагає постійної адаптації суб'єктів господарювання до наявної кон'юнктури, що передбачає низку організаційних змін та нових стратегій розвитку. Складність цієї адаптації часто пов'язана з уповільненням комерціалізації, тобто переходом від планових економічних механізмів до ринкових.

Основні риси ринкової економіки включають вільний вибір видів діяльності для будь-яких суб'єктів економіки, доступ до різних ресурсів, вільне встановлення ділових відносин між постачальниками та споживачами, а також гнучке реагування на зміни попиту та пропозиції. Ці принципи є визначальними для ефективного функціонування ринку.

Промислові підприємства стикаються з численними викликами в складному середовищі перехідного періоду. Їм необхідно реформувати свої структури управління та знайти нові ринкові сегменти, щоб створити надійну основу для стабілізації та розвитку. Це включає реструктуризацію виробництва та організації управління для оптимізації витрат і покращення ефективності.

Структурні зміни в промисловості характеризуються зростанням кількості приватних підприємств, що, своєю чергою, впливає на внутрішньогалузеві та міжгалузеві пропорції. Ці зміни проходять у контексті загального спаду виробництва, недоліків господарського механізму та слабкої ринкової інфраструктури. Крім того, низька конкурентоспроможність національної продукції на глобальних ринках ускладнює реалізацію потенціалу підприємств.

Становлення ринкових механізмів супроводжується створенням різних економічних суб'єктів, які обира-

ють форми господарювання відповідно до форми власності, розмірів підприємств, цілей та умов виробничої діяльності. Вибір відповідної організаційної форми визначається також факторами зовнішнього середовища, такими як правова та економічна політика держави, кон'юнктура ринку та соціальні особливості.

Ці складнощі обумовлюють потребу в глибокому аналізі, плануванні та підвищенні ефективності для успішного виходу та інтеграції промислових підприємств у ринкове середовище.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Серед зарубіжних науковців, які спеціалізуються на тематичі стратегічного планування та оперативного управління, у тому числі в контексті постсоціалістичних економік слід зазначити: Michael E. Porter (професор Гарвардської бізнес-школи, відомий своїми теоріями конкурентної стратегії та національних переваг, які мають велике значення для стратегічного планування в перехідних економіках), Geert Hofstede (Нідерландський соціолог та автор концепції культурних вимірів, які впливають на управлінські стилі в різних культурах, включаючи постсоціалістичні країни), Igor Ansoff (відомий як "батько стратегічного управління", розробив матрицю Ansoff, яка допомагає компаніям визначити та вибрати стратегічні напрямки розвитку), Henry Mintzberg (канадський академік, який вніс значний вклад у розробку теорій стратегічного планування та управління, з особливим акцентом на реалістичне бачення управлінської роботи), Richard Rumelt (професор бізнесу в UCLA Anderson School of Management, відомий своїми дослідженнями у сфері стратегічного планування та управління), Kathleen Eisenhardt (професор у Stanford University, відома своїми дослідженнями управлінських стратегій в швидко змінних та складних індустріях, які можна застосувати до перехідних економік), Pankaj Ghemawat (професор глобальної стратегії, який вивчає глобалізацію та міжнародне бізнес-управління з погляду стратегічного планування), Gary Hamel (впливовий дослідник в області інновацій та стратегії, відомий своїми ідеями щодо конкуренції та управління змінами) та ін. Ці науковці представляють різні школи думок і підходи до стратегічного планування та управління, проте їхні праці надають глибоке розуміння викликів та можливостей у тому числі й для постсоціалістичних економік.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — узагальнити тенденції та виклики які сьогодні стоять перед підприємствами України в контексті глобалізації та технологічних змін та розробити рекомендації щодо оптимізації процесів стратегічного планування та оперативного управління для досягнення конкурентних переваг на національному та міжнародному рівнях.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах комерційні підприємства мають формувати стратегічні цілі безперервного інноваційного розвитку. Це обумовлено складним конкурентним

середовищем, де необхідно забезпечити виробництво продукції, здатної конкурувати як на внутрішньому, так і на глобальному ринку. Сучасна організація інноваційної діяльності часто базується на всебічній державній підтримці, особливо необхідній для таких країн, як Україна.

Основні інструменти держави, що можуть стимулювати інвестиційно-інноваційні процеси у виробництві, включають податкову політику та політику банківського кредитування. Вони створюють сприятливі умови для комерціалізації інновацій та поживлення діяльності підприємств. Крім того, держава може брати участь у фінансуванні закупівлі інформаційних продуктів та продуктів інтелектуальної діяльності за кордоном. Національні структури, що займаються підтримкою інновацій, можуть оцінювати їх ефективність та впроваджувати у відповідних галузях. При успішному впровадженні держава також братиме участь у розподілі прибутку [5].

Пільгові умови повинні насамперед сприяти роботі та впровадженню технологій з альтернативної енергетики, енерго- та ресурсозберігаючих рішень, екологічно чистих і безвідходних технологій. Це сприятиме формуванню ринку інтелектуальних продуктів, інновацій та інформації, що важливо для економічного суверенітету.

Для організації рівноцінного обміну інноваціями держава повинна стати ініціатором створення національного ринку інновацій з подальшим виходом на міжнародний рівень. Перехід до ринкових форм обслуговування інноваційних процесів передбачає усунення недоліків у чинній структурі.

Зміцнення ринкових відносин та змін у власності, характер державного регулювання, а також комерційний підхід до управління надають підприємствам нові можливості для розвитку. І хоча найбільше користуються цими можливостями підприємці, схильні до ризику, більшість компаній зіткнулися з проблемами стратегічної вразливості та необхідністю зберігати свою господарську стійкість.

Деякі вітчизняні підприємства намагаються знизити свою стратегічну вразливість шляхом порівняння та аналізу стратегічних зон господарювання в короткостроковій і довгостроковій перспективі. Однак досвід закордонних компаній свідчить, що доцільно розглядати й інші методи. Найефективнішим для українських підприємств вважаємо підхід досягнення стратегічної гнучості, особливо для диверсифікованих підприємств, які становлять більшість в українській економіці [1].

Суть цього підходу полягає в розподілі ресурсів між різними стратегічними зонами господарювання таким чином, щоб можливий негативний вплив зовнішніх факторів на одну з них не став серйозною загрозою для загальної життєздатності підприємства. Важливо також уникати сильного взаємозв'язку між стратегічними зонами господарювання, оскільки проблеми в одній можуть мати негативний вплив на інші.

Ще один спосіб забезпечення стратегічної стійкості — це свідоме прийняття ризикованих ситуацій, що допомагає підприємству пристосовуватися до мінливого зовнішнього середовища та виявляти можливості для отримання вигоди. Підприємства, що працюють у стабільному економічному та правовому просторі, мають

свої підходи до зниження стратегічної вразливості. Вони вибирають стратегічні зони господарювання та відповідні ресурси, щоб різні сфери діяльності були незалежними від одних і тих самих технологій і умов. Це дає змогу зменшити ризик того, що раптові зміни у середовищі призведуть до негайного негативного впливу на всі сфери одночасно [4].

У нестабільних умовах вітчизняного бізнесу цей підхід важко реалізувати повною мірою, однак внутрішню гнучкість можна забезпечити за рахунок координації ресурсів у межах компанії, переміщуючи їх між стратегічними зонами залежно від змін умов господарювання. Але такий підхід підходить лише для виробництв із низьким рівнем капіталоемності. Для підприємств із сучасними технологіями, які потребують постійного інноваційного розвитку, важливо посилювати зовнішню гнучкість, тобто здатність швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, адміністративному та економічному інструментарії державного регулювання, правовому просторі, а також на конкурентних ринках.

Водночас необхідно враховувати, що внутрішня та зовнішня гнучкість часто суперечать одна одній: чим більше підприємство диверсифікує зовнішню базу, тим складніше йому переключати внутрішні ресурси [2]. Тому оцінка рівня гнучкості та її забезпечення є непростим завданням, яке вимагає комплексного підходу.

Фірми в країнах із розвинутою економікою використовують кілька стратегічних підходів для визначення свого рівня вразливості, серед яких важливе місце займає аналіз концентрації обсягів реалізації продукції та прибутку в межах різних стратегічних зон господарювання. Цей аналіз допомагає зрозуміти, звідки саме генеруються обсяги продажів і прибуток, що є важливим для визначення стратегічних ризиків [3].

Для більш точного визначення рівня стратегічної вразливості можна скористатися методом аналізу впливу. Цей метод передбачає спочатку виявлення переліку потенційно можливих, значущих випадковостей, які могли б суттєво вплинути на стійкість підприємства. Для українських компаній це можуть бути такі фактори, як військові дії, політична нестабільність, інфляція, стагфляція, різкі коливання обмінного курсу, зміни в законодавстві чи податковій політиці.

Після виявлення цих факторів оцінюється їх можливий вплив на підприємство: якщо вплив позитивний, він розглядається як можливість, а якщо негативний — як проблема, що створює загрозу. Також враховується фактор часу, щоб визначити, наскільки швидко ці можливості або загрози можуть проявитися.

Потім проводиться підсумовування потенційних можливостей та загроз для кожної стратегічної зони господарювання, а також визначається рівень впливу різних несподіванок на підприємство.

Щоб підвищити стратегічну гнучкість підприємства, необхідно встановити орієнтири. Це можна зробити двома способами:

1. Визначити максимальну частку прибутку, яку можна отримати в зоні з певним рівнем нестабільності.
2. Оцінити максимальну частку прибутку, яку можна отримати в разі виникнення стратегічної несподіванки.

Цей підхід допомагає керівництву фірми більш точно розрахувати свою стратегію та краще реагувати на можливі зовнішні та внутрішні загрози [6].

У 1960-х роках з'явилася концепція поведінки підприємства в умовах диверсифікації, яка називається концепцією синергізму [8]. Концепція синергії наголошує на узгодженні дій компанії з єдиною метою для покращення загальних результатів. Синергія має вирішальне значення в стратегічному управлінні, оскільки вона використовує спільні ресурси для створення цінності. Це підвищує стійкість фірм, особливо під час економічного спаду. Синергізм передбачає загальний, узгоджений напрямок дій з єдиною метою. Виробничі площі, загальні заводські служби, а також взаємне доповнення підрозділів під управлінням можуть створювати джерело синергізму. Головна перевага синергізму полягає в тому, що узгоджена робота підрозділів підвищує сукупну віддачу всіх інвестицій у порівнянні з віддачею окремих підрозділів. Закордонна практика показала, що синергетичні фірми зазвичай демонструють більшу стійкість і кращі результати під час економічних спадів.

Вибір ступеня синергізму в кожному окремому випадку залежить від наступних факторів:

1. Традиції використання синергетичного ефекту — наскільки фірма традиційно застосовує синергію в своїй діяльності.
 2. Взаємозв'язки — чи є підприємство конгломератом або працює синергетично.
 3. Очікувані умови — оточення, в якому працює компанія, включаючи нестабільність і конкуренцію.
- Чим більше очікувана нестабільність і конкуренція, тим більш важливим стає значення синергізму для успіху.

Проте посилення гнучкості компанії часто знижує потенціал для синергізму. Тому менеджери мають зробити вибір між різними орієнтирами: рентабельність чи обсяг продажів, рентабельність чи гнучкість, гнучкість чи синергізм. Світова практика свідчить про необхідність пошуку балансу між цими цілями.

Показники "ступінь гнучкості" та "ступінь синергізму" є новими для українських керівників. Проте ці показники вже тривалий час успішно застосовуються за кордоном. Тому ці концепції корисно враховувати в плануванні діяльності вітчизняних підприємств.

Оцінка стратегічної гнучкості та синергізму впливає на формування інноваційної стратегії підприємства [7]. Цей процес включає аналіз і розмежування стратегічних зон господарювання на основі довгострокових перспектив та поточної нестабільності в економічному й соціальному розвитку України.

У кожній зоні потрібно сформулювати стратегію поведінки, виходячи з екстраполяції поточної ситуації та оцінки конкурентного статусу. Це дозволяє обрати прийнятну конкурентну позицію, визначити необхідний обсяг інвестицій та можливості управління підприємством.

Порівняння поточних ресурсів з визначеними цілями допоможе зрозуміти, які стратегічні зони господарювання потребують проникнення, та що для цього необхідно. Для вирішення цих завдань необхідно визначити основні орієнтири розвитку підприємства, розме-

жувати пріоритетні зони господарювання, розробити план для досягнення цілей, правильно розподілити ресурси та спрогнозувати майбутні потреби для стратегічного розвитку.

Гарвардська школа бізнесу розробила основні методи стратегічного аналізу та рекомендації, щоб допомогти компаніям досягати своїх цілей. Один із таких методів — це матричні підходи, які використовуються для вибору найкращої конкурентної позиції та ефективного розподілу ресурсів між різними стратегічними зонами. За допомогою цих методів визначаються сильні сторони компанії та аналізуються її конкурентні переваги.

Для стратегічного управління підходять методи аналізу конкурентних стратегій та визначення впливу різних факторів на прибутковість. Матричні підходи, як-от "матриця життєвих циклів", допомагають збалансувати коротко- та довгострокові завдання, оцінити інвестиційні потреби й прогнозувати стратегічні несподіванки. "Матриця вразливості" допомагає мінімізувати стратегічні ризики, тоді як "матриця синергізму" допомагає виявити зв'язки між зонами та створити синергетичний ефект.

Американські дослідники підходять до стратегічного аналізу більш системно, ніж їхні колеги в інших країнах. Їхні методи враховують як дані експертних оцінок і трендів, так і непрямі фактори впливу. Це дозволяє компаніям краще підготуватися до потенційних стратегічних несподіванок та визначити оптимальні інвестиційні можливості.

Компанії можуть шукати нові стратегічні зони двома основними способами. Перший — це адаптація стратегії, коли інформація про можливі нові напрямки диверсифікації перевіряється за стратегічними критеріями компанії та загальною фінансовою стійкістю. Для вітчизняних підприємств диверсифікація надає гнучкість та стабільність у період трансформації.

Другий підхід — це планомірний аналіз, при якому визначаються всі можливі шляхи диверсифікації та розробляється стратегія лише після повного переконання в її ефективності. Підприємство починає працювати в новій зоні лише після оцінки її вигідності.

Хоча при планомірному підході ризики менші, процес займає більше часу, збільшуючи ризик непередбачуваного впливу майбутніх подій. Тому в сучасних умовах часто об'єднують обидва підходи для збалансованого аналізу ринку.

Узагальнений міжнародний досвід надає чітку структуру дій для підприємства, яке прагне знайти нові стратегічні зони господарювання [9]. Розглянемо цей порядок з роз'ясненнями:

1. Отримання інформації про можливу стратегічну зону — спочатку потрібно зібрати детальну інформацію про потенційну зону діяльності. Це можуть бути дані про ринкові тенденції, потреби клієнтів, конкуренцію, нормативні вимоги та інші фактори, які можуть вплинути на успіх компанії.

2. Інвестування пробних починань — після збору базової інформації варто спробувати невеликі інвестиції для перевірки реалістичності потенціалу нової стратегічної зони. Такі пробні кроки дозволяють отримати практичний досвід і зрозуміти, як компанія може впровадити нові стратегії.

3. Отримання інформації про результати перших дій — важливо швидко отримати результати цих пробних інвес-

тицій, щоб оцінити їхній вплив. Такі дані допоможуть зрозуміти, чи нова зона підходить для подальшого розширення діяльності.

4. Аналіз можливостей — отримані результати слід проаналізувати, щоб визначити, які можливості відкриваються перед компанією, та порівняти ці перспективи з іншими потенційними стратегіями.

5. Вибір стратегії — на основі аналізу компанія обирає оптимальну стратегію виходу на новий ринок або роботи в новій стратегічній зоні. Стратегія повинна враховувати поточні можливості підприємства, а також зовнішні фактори.

6. Спрямований пошук конкретних переваг — після визначення стратегії підприємство має сконцентруватися на виявленні конкретних переваг, які зроблять його унікальним на новому ринку.

7. План розгортання діяльності — підготовка детального плану дозволяє поступово та ефективно розгортати діяльність у новій зоні господарювання, враховуючи всі необхідні ресурси, часові рамки та ризики.

8. Початок діяльності — компанія починає працювати в новій зоні, спостерігаючи за впливом своїх дій на ринку та вносячи корективи за потреби.

Якщо аналіз кожного етапу показує, що стратегія успішна, компанія може продовжити розширення. Інакше потрібно зрозуміти причини невдач, які можуть бути пов'язані або з невдалою стратегією, або з неправильною обраною стратегічною зоною.

Впровадження зарубіжного досвіду важливе для вітчизняних підприємств, особливо в умовах економічної нестабільності. Застосування таких методів підвищить адаптивність компаній до мінливого зовнішнього середовища.

Досвід іноземних фірм свідчить, що успішне впровадження управлінських стратегій завжди передбачає залучення тих підрозділів компанії, які будуть займатися реалізацією. Це дає можливість уникнути розриву між плануванням та виконанням, забезпечуючи узгодженість усіх рівнів підприємства.

Одним із найефективніших способів інтеграції є створення тимчасової робочої групи з фахівців різних підрозділів. Такий підхід дозволяє координувати зусилля різних підрозділів та швидко реагувати на виклики. Основними завданнями цієї діяльності є:

1. Встановлення цілей та постановка завдань — група має чітко визначити стратегічні цілі компанії, враховуючи її місію, бачення та ринкові можливості. Завдання повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, актуальними та визначеними в часі (SMART). Це сприяє ясності і забезпечує співробітників орієнтирами для роботи.

2. Своєчасна реакція на стратегічні проблеми — гнучкість у прийнятті рішень дозволяє групі адаптуватися до мінливих умов ринку або внутрішніх проблем. Своєчасне виявлення ризиків та адаптивні дії допоможуть мінімізувати негативні наслідки та скористатися новими можливостями.

3. Визначення стратегічної відповідальності — важливо чітко визначити ролі та обов'язки кожного члена групи, щоб уникнути плутанини або дублювання роботи. Такий підхід сприяє узгодженості дій та зменшує втрати часу і ресурсів.

4. Організація стратегічних зон та ресурсів — розподіл ресурсів між пріоритетними стратегічними зонами сприяє максимізації ефективності та прибутковості. Команда повинна проводити аналіз та контролювати витрати і результати, спрямовуючи інвестиції у ключові напрямки.

5. Стратегічний розвиток зсередини — внутрішні процеси та ресурси компанії мають використовуватися максимально ефективно. Постійний розвиток і навчання персоналу, інноваційні підходи та оптимізація процесів дозволять компанії зміцнювати свої позиції в конкурентному середовищі.

Таке формування робочої групи забезпечить інтеграцію стратегічного планування у всі процеси компанії, підвищить ефективність, гнучкість та покращить взаємодію підрозділів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У сучасних умовах традиційні підходи, засновані на директивних планах, стають менш ефективними. Важливим фактором успіху є взаємодія між стратегічними цілями та оперативними процесами, яка повинна базуватися на чіткому розумінні внутрішніх і зовнішніх викликів. Вирішальними елементами ефективної стратегії виявились гнучкість у прийнятті рішень, здатність до швидкої адаптації, інноваційність, та спроможність до синергії різних підрозділів підприємства.

Державна підтримка і стимулювання інвестицій в інновації та високі технології є не менш важливими. Роль уряду у формуванні сприятливих умов для комерціалізації інновацій та розвитку підприємств має зміцнюватися через стратегічні ініціативи, зокрема податкові пільги, гранти на дослідження та розвиток, та сприяння доступу до міжнародних ринків. Це включає також створення сприятливого регуляторного середовища, яке дозволить підприємствам ефективніше реагувати на глобальні та місцеві виклики.

В кінцевому підсумку, інтеграція стратегічного планування та оперативного управління вимагає комплексного підходу, де кожен аспект управління підприємством взаємодіє з іншими в єдиній системі. Розвиток внутрішньої культури, орієнтованої на інновації, взаємодія зі стейкхолдерами, та вдосконалення оперативних процесів мають іти в ногу з динамікою ринку, забезпечуючи стабільність і гнучкість, необхідні для успіху в сучасних економічних умовах. Ці зусилля забезпечать підприємствам можливість не тільки вижити, але й успішно конкурувати на міжнародній арені.

Література:

1. Лабурцева О. І. Стратегічна гнучкість підприємства в контексті організаційного розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2014. № 4. С. 29—31.
2. Лісун Я. В., Хлістунова Н. В. Формування системи управління стратегічною гнучкістю підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 8. С. 170—176.
3. Маслюк О. В. Використання стрес-тестування для оцінки вразливості економічної стійкості машинобудівного підприємства. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2014. Вип. 1. С. 519—526.

4. Мушнікова С. А. Прийнятний рівень загроз і ризиків безпеки розвитку підприємств як вихідний параметр визначення біфуркаційних станів. Бізнес Інформ. 2020. № 1. С. 230—236.

5. Подлевський А. А., Волошин Н. В. Роль держави в стимулюванні інвестиційної діяльності в Україні. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. 2022. Вип. 4. С. 132—139.

6. Ситницький М. Етапи управління стратегічною гнучкістю підприємства. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2009. Вип. 107—108. С. 96—100.

7. Шатілова О. В. Концептуальні положення управління стратегічною гнучкістю підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 4. С. 82—87.

8. Harvard Business School. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/research/publications/Pages/default.aspx?topic=Diversification> (Дата звернення 7.05.2024).

9. Schellenberg M., Harker M., Jafari A. International market entry mode — a systematic literature review. Journal of Strategic Marketing 2017. № 26 (7) pp. 1—27.

References:

1. Laburtseva, O. I. (2014), "Strategic flexibility of the enterprise in the context of organizational development", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 4, pp. 29—31.
2. Lisun, Ya. V. and Khlistunova, N. V. (2015), "Formation of the strategic flexibility management system of enterprises", *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 8, pp. 170—176.
3. Masliuk, O. V. (2014), "The use of stress testing to assess the vulnerability of the economic stability of a machine-building enterprise", *Sotsial'no-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, vol. 1, pp. 519—526.
4. Mushnykova, S. A. (2020), "Acceptable level of security threats and risks of enterprise development as an initial parameter for determining bifurcation states", *Biznes Inform*, vol. 1, pp. 230—236.
5. Podlevs'kyj, A. A. and Voloshyn, N. V. (2022), "The role of the state in stimulating investment activity in Ukraine", *Visnyk Natsional'noho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Ekonomichni nauky*, vol. 4, pp. 132—139.
6. Sytnyts'kyj, M. (2009), "Stages of managing the strategic flexibility of the enterprise", *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, vol. 107—108, pp. 96—100.
7. Shatilova, O. V. (2009), "Conceptual provisions of management of strategic flexibility of the enterprise", *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 4, pp. 82—87.
8. Harvard Business School (2024), "Publications", available at: <https://www.hbs.edu/faculty/research/publications/Pages/default.aspx?topic=Diversification> (Accessed 7 May 2024).
9. Schellenberg, M., Harker, M. and Jafari, A. (2017), "International market entry mode — a systematic literature review", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 26(7), pp. 1—27.

Стаття надійшла до редакції 30.06.2024 р.