

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

**ФОМЕНКО ДЕНИС ВОЛОДИМИРОВИЧ**



УДК 330.341.1:005.35

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНОЮ  
ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ  
СТРУКТУР В КРИЗОВИХ УМОВАХ**

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

**РЕФЕРАТ**

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

**Київ – 2025**

Дисертацією є рукопис.

Роботу виконано у Східноукраїнському національному університеті імені Володимира Даля Міністерства освіти і науки України (м. Київ).

Науковий консультант доктор економічних наук, професор **Клюс Юлія Ігорівна**, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля Міністерства освіти і науки України, завідувачка кафедри обліку і оподаткування.

Офіційні опоненти:

доктор економічних наук, професор **Боковець Вікторія Вікторівна**, Вінницький національний технічний університет Міністерства освіти і науки України (м. Вінниця), завідувачка кафедри підприємництва, логістики та менеджменту;

доктор економічних наук, професор **Кудріна Ольга Юріївна**, Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка Міністерства освіти і науки України (м. Суми), проректор з науково-педагогічної (наукової) роботи;

доктор економічних наук, професор **Птащенко Олена Валеріївна**, Західноукраїнський національний університет Міністерства освіти і науки України (м. Тернопіль), професор кафедри підприємництва і торгівлі.

Захист відбудеться 28 квітня 2025 року о 14-00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 29.051.01 Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (м. Київ) Міністерства освіти і науки України за адресою: 01042, м. Київ, вул. Іоанна Павла II, 17, ауд. 401.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля Міністерства освіти і науки України за адресою: 01042, м. Київ, вул. Іоанна Павла II, 17.

Вчений секретар спеціалізованої вченої ради



М.Ю. Манухіна

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Турбулентність сучасного бізнес-середовища, численні кризові явища, які виникають в діяльності підприємницьких структур, у тому числі мілітарні впливи, змушують суб'єктів підприємництва розробляти та впроваджувати ефективні системи антикризового управління. Такі системи мають не лише мінімізувати негативний вплив криз на бізнес-активність підприємницьких структур, але й забезпечувати можливості для стабільного розвитку у післякризовий період. Головною метою антикризового управління є формування та підтримка економічної стійкості підприємницьких структур.

Для забезпечення стабільного функціонування підприємницьких структур у умовах кризи необхідна тісна співпраця всіх учасників ринку з використанням новітніх цифрових технологій та дотриманням принципів соціальної відповідальності. Відсутність такої взаємодії може призвести до поглиблення кризових явищ, що негативно позначиться не лише на діловій активності, але й спричинить погіршення основних показників діяльності та порушення бізнес-процесів.

Теоретичні аспекти організації підприємницької діяльності та стратегічного управління, концептуальні засади щодо підвищення ефективності та результативності суб'єктів підприємницької діяльності, сучасні тенденції економіки підприємництва розглянуті у наукових працях та дослідженнях таких вчених-класиків: І. Ансофф, З. Бауман, Р. Грант, Р. Гроссман, Дж. Гелбрейт, П. Друкер, Дж. Каплан, Дж. Кейнс, А. Кінг, Р. Коуз, А. Маршалл, Ф. Найт, Д. Нортон, М. Портер, А. Томпсон, Дж. Ходжсон, Й. Шумпетер.

Проблеми забезпечення економічної стійкості підприємницьких структур, пошук нових траєкторій і можливостей для зростання рівня економічної стійкості, методичні підходи до реалізації державної політики та регулювання підприємницьких структур з погляду впливу на рівень їхньої економічної стійкості відображені у роботах таких вітчизняних дослідників, як В. Забродський, В. Акімов, В. Боковець, О. Вартанова, І. Заблудська, Е. Коренев, О. Кудріна, Є. Борщук; Н. Кульбака, О. Маслак, Є. Овчаренко, О. Птащенко, І. Семененко, О. Зеткіна, В. Василенко, В. Іванов, О. Ареф'єва. Серед вчених, які досліджують питання антикризового управління підприємницькими структурами та практичні аспекти забезпечення економічної стійкості суб'єктів підприємницької діяльності у сучасних умовах слід виділити: К. Боулдинга, Т. Джексона, Е. Сімса, П. Кругмана, Г. Дейлі, Г. Гарднера; Л. Костирко, В. Трегобчука, І. Грановську, Т. Одінцову, В. Гросул, Н. Шандову, Х. Гальчак; Л. Мельник.

Незважаючи на досить високий рівень теоретичного та методологічного опрацювання актуальної проблематики і питань, пов'язаних з визначенням функціональних кордонів та організаційно-економічних особливостей економічної стійкості підприємницьких структур у наукових джерелах, існує низка певних функціонально-структурних сфер, які не повністю розкриті у сучасних дослідженнях. Зокрема, певна кількість досліджень орієнтована на оцінку економічної стійкості підприємств в стабільних умовах, що вимагає посилення подальших досліджень економічної стійкості підприємницьких структур саме в

умовах кризових явищ як класичного варіанту розвитку подій (дисбаланс попиту та пропозиції, неефективна державна грошово-кредитна, фінансова та валютна політика), так і сучасних кризових явищ (переважання кризових ситуацій неекономічного характеру, здатних різко, в короткостроковій перспективі, значно погіршити ринкову кон'юнктуру). Також в існуючих наукових підходах до визначення та оцінки економічної стійкості підприємницьких структур практично немає розмежування між основною операційною діяльністю та здійсненням проектної діяльності (наприклад, у контексті реалізації та фінансування конкретних проектів у різних секторах економіки, у тому числі на основі використання механізму державно-приватного партнерства).

Необхідність комплексного дослідження та подальшого системного розвитку теорії та методології стратегічного управління економічною стійкістю підприємницьких структур у контексті розробки корпоративних стратегій, орієнтованих не лише на стабільну кон'юнктуру ринку та стійкий вектор впливу факторів зовнішнього середовища, але й передбачуваних можливих погіршень в зв'язку з настанням певних кризових умов різної форми і рівня циклічності зумовлює актуальність даного дослідження та його прикладну значущість. Це зумовлює актуальність теми дисертаційної роботи Д.В. Фоменка, яку присвячено формуванню методологічних засад стратегічного управління економічною стійкістю підприємницьких структур в кризових умовах.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційну роботу виконано відповідно до плану наукових досліджень Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (м. Київ), Сумського державного педагогічного університету імені А.С. Макаренка (м. Суми) та Університету Григорія Сковороди в Переяславі (м. Переяслав).

При виконанні теми ДН 03-19 "Теоретико-методологічні основи управління для забезпечення сталого розвитку на регіональному рівні в умовах гібридних загроз та постконфліктної трансформації" (Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, номер державної реєстрації 0119U100436, 2019-2021 рр.) автором розроблена послідовність формування стратегії стійкого розвитку промислового підприємства на інноваційній основі. При виконанні теми "Інноваційні стратегії управління бізнес-процесами суб'єктів підприємництва" (Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка, номер державної реєстрації 0121U109191, 2021-2025 рр.) автором досліджено функціональні аспекти інтеграції підприємницьких структур як основи їх економічної стійкості. При виконанні теми "Розвиток національної економіки в умовах трансформаційних процесів та глобалізаційних змін: тенденції й механізми впливу на проблеми теорії і практики" (Університет Григорія Сковороди в Переяславі, номер державної реєстрації 0121U110960, 2021-2024 рр.) автором доповнено та розширено існуючі методичні підходи до оцінки економічної стійкості. При виконанні теми "Розвиток національної економіки в умовах трансформаційних процесів та глобалізаційних змін: тенденції й механізми впливу на проблеми теорії і практики" (Університет Григорія Сковороди в Переяславі, номер державної реєстрації 0124U003187, 2024-2027 рр.) автором запропоновано

підходи щодо проведення кількісної оцінки впливу соціально-економічного стану регіону на рівень економічної стійкості підприємницьких структур.

**Мета й завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є розроблення теоретичних, методологічних та прикладних засад щодо стратегічного управління економічною стійкістю підприємницьких структур в кризових умовах.

Для досягнення мети дослідження було поставлено і вирішено такі завдання: досліджено вплив сучасних кризових явищ на комплексний розвиток підприємницьких структур;

визначено організаційно-економічні особливості кризових ситуацій в інноваційній економіці;

охарактеризовано ключові засади стратегічного управління підприємницькими структурами в сучасних кризових умовах;

визначено сутність, види та структуру економічної стійкості підприємницьких структур;

доповнено та розширено існуючі підходи до оцінки економічної стійкості;

визначено інструменти підтримки інтеграції підприємницьких структур;

розроблено підходи до мінімізації ризику зниження інтегрованої економічної стійкості за умов сучасних кризових явищ;

запропоновано підходи щодо оцінювання впливу соціально-економічного стану регіону на рівень економічної стійкості підприємницьких структур;

сформовано професійні компетенції економічної поведінки суб'єктів підприємницької діяльності;

розроблено економічну модель стратегічного управління інтегрованою економічною стійкістю підприємницьких структур;

обґрунтовано виділення зі стратегічного процесу управлінського обліку та контролю SMAC стратегічного процесу міжорганізаційного управлінського обліку та контролю SIOMAC;

розроблено методика використання інструментарію стійкого зростання економіки підприємницьких структур;

виявлено організаційно-економічні особливості та розроблено послідовність формування та вдосконалення антикризових стратегій управління економічною стійкістю підприємницьких структур;

розроблено пропозиції щодо методичного забезпечення процесу кластеризації підприємницьких структур;

запропоновано практичні рекомендації щодо забезпечення економічної стійкості проектів державно-приватного партнерства підприємницьких структур.

*Об'єктом дослідження* є процес управління економічною стійкістю підприємницьких структур.

*Предметом дослідження* є теоретичні і методологічні аспекти та практичний інструментарій стратегічного управління економічною стійкістю підприємницьких структур в кризових умовах.

**Методи дослідження.** Методологічною основою дисертації послугувала сукупність принципів наукового пізнання, загальних та спеціальних методів і прийомів дослідження. Теоретичною основою дослідження послугували положення системного, процесного, синергетичного, компетентнісного підходів,

концептуальні засади, теоретичні положення та методика, представлені у ключових роботах вітчизняних та зарубіжних авторів з проблематики забезпечення економічної стійкості підприємницьких структур, їх збалансованого розвитку, антикризового управління підприємницькими структурами.

Нормативну основу дослідження склали чинні нормативні акти України з питань регулювання функціонування та розвитку підприємницьких структур на всіх рівнях управління соціально-економічною системою.

Інформаційною базою дослідження є статистичні дані Державної служби статистики України, міжнародних організацій, ресурси мережі Інтернет, а також результати власних досліджень.

У дослідженні використано: *загальнонаукові методи дослідження (аналіз та синтез, дедуктивний метод, системний підхід* (в обґрунтуванні загальної логіки дослідження, при формуванні предметного поля дослідження); *таксономічний підхід* (в аналітичному огляді понятійного апарату дослідження); *історико-логічний підхід* (у дослідженні розвитку кризових явищ); *методи спостереження, анкетування та інтерв'ювання, компетентнісний підхід* (у формуванні професійних компетенцій економічної поведінки суб'єктів підприємницької діяльності); *феноменологічний аналіз* (у дослідженні впливу кризових явищ на комплексний розвиток підприємницьких структур, визначенні особливостей кризових ситуацій в інноваційній економіці); *логічне узагальнення та проблемний аналіз* (при формуванні предметного поля стратегічного управління економічною стійкістю підприємницьких структур); *аспектний аналіз* (в аналізі інструментів підтримки інтеграції підприємницьких структур та методичних підходів до мінімізації ризику зниження інтегрованої економічної стійкості за умов сучасних кризових явищ); *індексний метод* (при апробації економічної моделі стратегічного управління інтегрованою економічною стійкістю підприємницьких структур); *матричний метод* (при формуванні укрупнених груп індикаторів для розрахунку комплексного показника оцінки впливу соціально-економічного стану регіону (території) на рівень формування і розвитку інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур); *графічні методи* (при відображенні результатів щодо оцінювання впливу соціально-економічного стану регіону на рівень економічної стійкості підприємницьких структур); *алгоритмізація* (при розробленні алгоритму формування та розвитку професійних компетенцій економічної поведінки суб'єкта підприємницької діяльності); *метод акцентуації* (при виділенні із стратегічного процесу управлінського обліку та контролю SMAC стратегічного процесу міжорганізаційного управлінського обліку та контролю SIOMAC); *конструктивний підхід* (при розробленні підходу до мінімізації ризику зниження інтегрованої економічної стійкості за умов сучасних кризових явищ); *метод кластеризації* (при виявленні особливостей та послідовності формування та вдосконалення антикризових стратегій управління економічною стійкістю підприємницьких структур). Для оброблення даних при проведенні аналізу використано сучасні комп'ютерні технології, прикладний пакет програм MS Office.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Основний науковий результат дисертаційної роботи полягає у розробці теоретичних положень та методологічних засад щодо стратегічного управління економічною стійкістю підприємницьких

структур регіону у кризових умовах на основі економічної моделі стратегічного управління інтегрованою економічною стійкістю підприємницьких структур, інструментарію стійкого зростання економіки підприємницьких структур та підходів до мінімізації ризику зниження інтегрованої економічної стійкості за умов сучасних кризових явищ.

Наукова новизна основних результатів дослідження полягає у такому:

*уперше:*

сформовано підхід до визначення професійних компетенцій економічної поведінки суб'єкта підприємницької діяльності як комплексного набору знань, навичок, організаційних можливостей і стратегічних підходів, за допомогою яких можна забезпечити високий рівень інтегрованої економічної стійкості в умовах стабільно функціонуючої економіки та сприяти її підтримці на необхідному (граничному) рівні в умовах кризових ситуацій як традиційного характеру, пов'язаних з економічними процесами і економічними циклами, так і в умовах абсолютно нових викликів та загроз, зумовлених зміною зовнішнього середовища;

розроблено інструментарій стійкого розвитку економіки підприємницьких структур, який враховує специфіку бізнес-процесів та інтегрує систему розрахункових показників збалансованого зростання, особливістю якого є орієнтація підприємств на досягнення економічних, соціальних, технологічних та екологічних результатів та довгострокової економічної стійкості, що дає змогу підприємницьким структурам оптимізувати бізнес-процеси, відмовляючись від жорстких формальних обмежень і використовуючи як внутрішні, так і зовнішні джерела інновацій, що сприяє гнучкому управлінню змінами та підвищенню конкурентоспроможності;

*удосконалено:*

підходи до оцінки економічної стійкості підприємницьких структур завдяки модифікації інтегрального показника не лише виключно за рахунок детермінуючих індикаторів внутрішнього середовища, але і за рахунок врахування впливу низки факторів зовнішнього оточення, за допомогою яких забезпечується економічна ефективність, збалансованість і стійкість всіх бізнес-процесів підприємницької структури як в умовах стабільної кон'юнктури, так і з урахуванням впливу кризових ситуацій;

інструментарій підтримки розвитку стратегічного процесу (SSRM) і контролю стратегічного процесу управлінського обліку і контролю (SMAC) за участю ключових драйверів процесів управління взаєминами з постачальниками та клієнтами (SCRM) та використанням збалансованої системи показників (BSC), що дозволить здійснювати системний моніторинг стану стійкості підприємницьких структур та відслідковувати вплив кризових умов на їхню стійкість;

підхід щодо визначення комплексного впливу соціально-економічного стану регіону (території) на рівень формування та розвитку інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур, який ґрунтується на розрахунку відповідного інтегрального показника та низки груп індикаторів, та враховує ступінь розвитку кризових явищ, які впливають на економічну стійкість підприємницьких структур,

що є частиною безперервного процесу вдосконалення бізнесу з метою досягнення довгострокової економічної стійкості підприємницьких структур;

економічну модель стратегічного управління інтегрованою економічною стійкістю підприємницьких структур, спрямовану на збільшення попиту на продукцію через підвищення платоспроможності підприємств, що базується на інтегрованих підходах до забезпечення постачальників матеріальними ресурсами, сприяє укрупненню бізнес-структур, зміцненню їх ринкових позицій, розвитку виробничої інтеграції та забезпечує довгострокову економічну стійкість підприємницьких структур та конкурентні переваги;

*уточнено:*

визначення наукової категорії "інтегрована економічна стійкість підприємницьких структур регіону", під якою розуміється стан розвитку підприємницької структури як в умовах стабільного розвитку економічної системи, так і в кризових умовах (економічного та неекономічного характеру), який визначається на основі системи кількісних та якісних показників, що оцінюють рівень відповідності параметрів внутрішнього середовища підприємницької структури стратегічним пріоритетам збалансованого розвитку і принципам ефективності та результативності всього комплексу виробничо-господарської діяльності, на основі використання потенціалу цифрових та інноваційних технологій (у тому числі штучного інтелекту);

принципи стратегічного управління підприємницькими структурами в кризових умовах залежно від ринкової ситуації та фази кризового явища шляхом додавання принципів – системності урахування впливу кризових явищ, необхідності активного розвитку людського та інтелектуального капіталу підприємницької структури, орієнтації на формування та розвиток партнерських відносин на різних рівнях управління – що дозволить прискорити зростання економічної стійкості підприємницьких структур в кризових умовах;

*отримали подальший розвиток:*

підхід до виявлення кризових ситуацій в інноваційній економіці (можливість формування індивідуальних антикризових траєкторій розвитку підприємницьких структур регіону, глобальний характер виникнення та розвитку кризових ситуацій, висока швидкість поширення кризової ситуації, необхідність підвищення інноваційної активності як фактору резистентності в умовах кризових ситуацій тощо) та ідентифікації їх впливу на функціонування та розвиток підприємницьких структур, що дозволить істотно вдосконалити різні бізнес-процеси з погляду перерозподілу ресурсної бази і пошуку нових інноваційних управлінських рішень, спрямованих на підвищення рівня економічної стійкості підприємницьких структур за умов зміни ринкової кон'юнктури;

методичний підхід до мінімізації ризику зниження інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур в умовах кризових явищ на основі модернізації моделі Блека-Шоулза, яку використано для оцінки економічного ефекту від реалізації будь-яких типів інвестиційних проектів підприємницьких структур;

рекомендації щодо забезпечення інтегрованої економічної стійкості кластерних підприємницьких структур у кризових ситуаціях, спрямовані на

розвиток системи українського підприємництва в умовах погіршення економічної кон'юнктури та появи нових загроз та ризиків для ведення підприємницької діяльності на національних та міжнародних ринках;

стратегії зміцнення та розвитку інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур в кризових умовах, які враховують їхній вплив на адаптацію бізнесу до нових умов господарювання, забезпечують гнучкість управлінських рішень та дозволяють застосовувати їх відповідно до специфіки кризових явищ і особливостей кожної підприємницької структури;

комплекс практичних заходів щодо підвищення інтегрованої економічної стійкості проектної діяльності підприємницьких структур в проектах державно-приватного партнерства, що сприяє посиленню стійкості підприємницьких структур, ефективному розподілу ресурсів та стимулюванню довгострокового розвитку в умовах економічної нестабільності;

виокремлення стратегічного міжорганізаційного процесу управлінського обліку та контролю (SIOMAC) зі стратегічного процесу управління, оскільки різні рівні виробничої інтеграції потребують як формальних, так і неформальних механізмів контролю, що дозволяє підприємницьким структурам ефективно оцінювати стратегічні альтернативи, підтримувати сталі відносини з партнерами по ланцюгу поставок та використовувати додаткові міжорганізаційні дані для адаптації до сучасних викликів ринку.

**Практичне значення одержаних результатів** дисертаційної роботи полягає в тому, що сформовані в дисертації методологічні підходи, теоретичні висновки і практичні рекомендації доведено до рівня конкретних пропозицій щодо їх використання у діяльності підприємницьких структур в кризових умовах для забезпечення їх економічної стійкості.

До результатів, що мають найбільше практичне значення, належать: підхід до формування компетенцій економічної поведінки суб'єкта підприємницької діяльності, інструментарій оцінки стійкого зростання економіки підприємницьких структур, інструментарій підтримки інтеграції підприємницьких структур, підходи до мінімізації ризику зниження інтегрованої економічної стійкості в умовах кризових явищ, сценарії підвищення інтегрованої економічної стійкості проектної діяльності підприємницьких структур на основі державно-приватного партнерства у сучасних кризових умовах.

Наукові положення та результати дослідження розглянуто, схвалено та визнано доцільними до використання в практиці діяльності ПВП "Союзенергоремонт" (довідка № 240/1 від 24.01.2024 р.), ТОВ "Торговий дім "Р-Трейд" (довідка № 17/2 від 22.11.2024 р.), ТОВ "Стравей-Груп" (довідка № 18 від 04.02.2024 р.), ТОВ "Стравей-Продакшн" (довідка № 11 від 28.11.2023 р.), ТОВ "Спільне українсько-німецьке підприємство "2К" (довідка № 33/1 від 03.03.2024 р.), Консорциуму "СоюзБуд" (довідка № 131/2 від 12.04.2024 р.).

Окремі положення дисертаційної роботи використовуються в навчальному процесі у Східноукраїнському національному університеті імені Володимира Даля Міністерства освіти і науки України при викладанні дисциплін економічного профілю (довідка № 126/08 від 07.02.2024 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Наукові положення, основні результати та висновки дисертаційної роботи є результатом самостійно проведеного автором дослідження щодо стратегічного управління економічною стійкістю підприємницьких структур. Внесок автора в колективно опубліковані наукові праці конкретизовано у списку публікацій.

**Апробація результатів дисертації.** Результати дисертаційного дослідження представлялися на низці науково-практичних конференцій різного рівня, наукових форумах, семінарах, круглих столах, де отримали схвалення наукової громадськості: Міжнародній науково-практичній конференції "Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем" (м. Кропивницький, 2023 р.); Міжнародній науково-практичній конференції "Управління розвитком соціально-економічних систем" (м. Харків, 2024 р.); II Міжнародній науково-практичній конференції "Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу" (м. Київ, 2024 р.); Міжнародній науково-практичній конференції "Актуальні проблеми життєдіяльності суспільства" (м. Кременчук, 2024 р.); VII Міжнародній науково-практичній конференції "Обліково-аналітичне та організаційно-економічне забезпечення розвитку регіону" (м. Київ, 2024 р.); Міжнародній науково-практичній конференції "Пріоритети розвитку фінансів, менеджменту та маркетингу: традиції, моделі, перспективи" (м. Київ, 2024 р.); IV Міжнародній науково-практичній конференції "Використання інформаційних технологій для оптимізації процесів виробництва сільськогосподарської продукції та управління підприємствами "Агро-ІТ" (м. Київ, 2024 р.); Міжнародній науково-практичній конференції "Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики" (м. Одеса, 2024 р.).

**Публікації.** За темою дисертації опубліковано 29 наукових праць, серед яких 18 статей – у наукових фахових виданнях України, 3 статті – у виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз Scopus і Web of Science, 8 публікацій – у матеріалах наукових конференцій та інших наукових виданнях. Загальний обсяг публікацій – 19,67 д.а., з яких особисто автору належить 14,26 д.а.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертаційна робота складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, викладених на 299 сторінках друкованого тексту. Матеріали дисертації містять 30 таблиць та 30 рисунків, які наведено на 82 сторінках. Список використаних джерел з 434 найменувань розміщено на 39 сторінках, 2 додатки – на 16 сторінках.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

**Розділ 1. Теоретико-методологічні підходи до характеристики кризових ситуацій.** Дослідження впливу сучасних кризових явищ на комплексний розвиток підприємницьких структур ґрунтується на уявленні, що пошук та вибір оптимальних управлінських рішень у відповідь на економічні кризи є неможливими без урахування взаємозв'язків між кризовими явищами та іншими ризиковими факторами, що функціонують на різних рівнях соціально-економічної системи. Дослідження впливу сучасних кризових явищ на комплексний розвиток

підприємницьких структур дозволяє визначити не лише безпосередні негативні наслідки, а й наявні можливості для відновлення та зростання в умовах нестабільності. Кризові явища, як правило, спричиняють значні зміни в ринковому середовищі, змушуючи підприємства переглядати свої стратегії та адаптувати бізнес-процеси до нових умов. Однак, у той же час, вони можуть виступати каталізатором для інноваційних змін, що забезпечує підприємствам здатність до швидкої адаптації та забезпечення стійкості. Дослідження показує, що в умовах кризових ситуацій підприємства, які активно впроваджують інноваційні технології, зміцнюють свою конкурентоспроможність, що сприяє їхньому комплексному розвитку. Одним із основних факторів, який визначає успіх підприємств у кризовий період, є здатність оптимізувати ресурси, зокрема людський та інтелектуальний капітал, а також гнучко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, зберігаючи при цьому стабільний розвиток.

Економічна криза має розглядатися не лише як статичне явище, а як динамічний процес, що формується у певному циклі подій, здатних ініціювати нові кризові прояви різного масштабу та спрямованості.

При цьому ключовим критерієм оцінки кризової ситуації виступає рівень ймовірності реалізації негативних сценаріїв, що визначається через застосування багатофакторних економіко-математичних моделей. Такі моделі дозволяють здійснювати комплексний аналіз ризиків, прогнозувати розвиток кризових явищ та розробляти ефективні механізми регулювання соціально-економічних дисбалансів.

В роботі ідентифіковано та охарактеризовано організаційно-економічні особливості кризових умов у сучасній інноваційній економіці, до яких відносяться: висока швидкість поширення кризових явищ та їх впливу на ринкові процеси; обмеженість впливу суб'єктів господарювання на макроекономічні чинники кризи; зростаюча роль інноваційної активності як інструменту резистентності до кризових ситуацій; формування індивідуальних антикризових траєкторій розвитку підприємницьких структур залежно від рівня їхньої адаптивності; посилення орієнтації на мінімізацію витрат через цифровізацію бізнес-процесів; глобальний характер кризових явищ та їхній вплив на економічні системи різного рівня; значущість інформаційних потоків як каталізатора кризових ситуацій та інструменту їхнього моніторингу та регулювання.

Зазначено, що ефективне управління кризовими явищами вимагає активної участі підприємницького сектору, який має використовувати цифрові технології не лише для профілактики та ранньої діагностики кризових загроз, але й для посилення адаптивного потенціалу економічних суб'єктів у короткостроковій та стратегічній перспективі.

На основі проведених досліджень наголошено на зростанні значущості кризових ситуацій в інноваційній економіці, що зумовлює необхідність підвищення рівня стратегічного управління підприємницькими структурами. В роботі уточнено принципи стратегічного управління підприємницькими структурами в кризових умовах залежно від ринкової ситуації та фази кризового явища шляхом додавання принципів – системності урахування впливу кризових явищ, необхідності активного розвитку людського та інтелектуального капіталу

підприємницької структури, орієнтації на формування та розвиток партнерських відносин на різних рівнях управління – що дозволить прискорити зростання економічної стійкості підприємницьких структур в кризових умовах. Використання цих принципів дозволить підвищити зростання економічної стійкості підприємницьких структур в умовах кризових ситуацій.

Зазначено, що ефективне управління кризовими явищами вимагає активної участі підприємницького сектору, який має використовувати цифрові технології не лише для профілактики та ранньої діагностики кризових загроз, але й для посилення адаптивного потенціалу економічних суб'єктів у короткостроковій та стратегічній перспективі. Запропоновані принципи стратегічного управління підприємницькими структурами в кризових умовах повинні включати принцип гнучкості та адаптивності, що дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, зберігаючи при цьому здатність до розвитку. Важливим є також принцип прозорості, який забезпечує ефективне управління завдяки відкритості процесів та інформації, що сприяє формуванню довіри серед усіх учасників економічного процесу. Окрім того, слід враховувати принцип інноваційності, що передбачає необхідність постійного впровадження нових технологій і методів управління для підтримки стійкості в умовах постійних змін. Всі ці принципи, разом узяті, сприятимуть підвищенню ефективності управлінських рішень, прискоренню зростання економічної стійкості підприємницьких структур у кризових умовах.

**Розділ 2. Організаційно-управлінська характеристика та оцінка інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур.** Згідно з авторським розумінням, збалансованість підприємницької структури є комплексною відповідністю кількісних та якісних характеристик факторів виробництва, функцій управління, бізнес-процесів та проектів підприємства, яка реалізується на підставі принципів системності, синергізму, цілеспрямованої раціоналізації питомих операційних та трансакційних витрат, транспарентності, використання потенціалу внутрішньоорганізаційної та зовнішньої інтеграції, та забезпечує у довгостроковій перспективі стійке збільшення фінансової та соціально-економічної ефективності розвитку підприємницької структури. Для виявлення зв'язків між економічною стійкістю і збалансованістю підприємницької структури необхідно визначити характер співвідношення збалансованості розвитку підприємницьких структур із близькими за змістом поняттями економічної науки, зокрема, теорії управління економічними системами (рис. 1).

Стійкий розвиток економіки підприємницьких структур – рушійна сила глобалізації, що забезпечує розвиток ринків, торгівлі, технологій, а також фінансів, що сприяють покращенню добробуту суспільства у всьому світі. Стійке зростання економіки безпосередньо залежить від того, як працюють підприємницькі структури, які у своєму розвитку формують унікальні інтегровані стратегії, які ґрунтуються на інтеграції виробничих процесів різних галузей та видів економічної діяльності, де одним з основних інструментів є збалансована система показників (BSC), що відображає реальний стан всіх бізнес-процесів підприємницької структури та можливість їх подальшого вдосконалення.



Рис. 1. Співвідношення збалансованості розвитку діяльності підприємницької структури і близьких за змістом понять економіки та управління

В роботі удосконалено інструментарій підтримки інтеграції підприємницьких структур, представлений стратегічними процесами управління взаємин з постачальниками та клієнтами (SSRM та SCRM), що підтримується ключовими драйверами (стратегічний процес управлінського обліку і контролю (SMAC) та базується на збалансованій системі показників (BSC) (рис. 2). Застосування інструментарію підтримки інтеграції підприємницьких структур сприяє досягненню інтеграційних цілей і розвитку самих інструментів, вибудовуючи при цьому жорсткі пріоритетні напрямки розвитку, в яких концентрується весь ресурсний потенціал, що підкреслює необхідність рішення проблем зростання економічної стійкості підприємницьких структур.



Рис. 2. Основні інструменти стійкого розвитку підприємницьких структур

Таким чином, зростання економічної стійкості підприємницьких структур базується на інтеграції різних сфер їх діяльності, яка розглядається через призму стратегії розвитку економічних, соціальних, технологічних та екологічних напрямків.

В роботі запропоновано підхід до оцінки економічної стійкості підприємницьких структур завдяки модифікації відповідного інтегрального показника не лише виключно за рахунок детермінуючих індикаторів внутрішнього середовища, але і за рахунок врахування впливу низки факторів зовнішнього середовища, за допомогою яких забезпечується економічна ефективність, збалансованість і стійкість всіх бізнес-процесів підприємницької структури як в умовах стабільності кон'юнктури, так і з урахуванням впливу кризових ситуацій. Як виробничі підприємства, що входять до складу підприємницьких структур, так і їх постачальники оцінюються шляхом впровадження відповідного стратегічного процесу (SSRM) для забезпечення процесу стратегічного управління (SMAC) з урахуванням стратегій, заснованих на досягненні стійких цільових стратегій. Згідно з концепцією розвитку процесу інтеграції технологій, джерел і розумінням цінності клієнтів, при розробці комплексного аналізу результатів діяльності підприємницьких структур і уявлень конкурентів потрібно розглядати інструменти і методи, відповідні часу і ситуації, що склалася в реальності.

Під інтегрованою економічною стійкістю підприємницьких структур слід розуміти стан розвитку підприємницької структури як в умовах стабільного розвитку економічної системи, так і в кризових умовах (економічного та неекономічного характеру), який визначається на основі системи кількісних та якісних показників, які оцінюють рівень відповідності параметрів внутрішнього середовища підприємницької структури стратегічним пріоритетам збалансованого розвитку і принципам ефективності та результативності всього комплексу

виробничо-господарської діяльності, на основі використання потенціалу цифрових та інноваційних технологій (у тому числі штучного інтелекту). На підставі даного визначення запропоновано порівняльну характеристику двох основних методичних підходів до оцінки економічної стійкості підприємницьких структур (рис. 3).



Рис. 3. Порівняльна характеристика основних методичних підходів до оцінки економічної стійкості підприємницьких структур

Для оцінки економічного ефекту від реалізації будь-яких типів інвестиційних проектів підприємницьких структур та мінімізації ризику зниження інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур в умовах кризових явищ запропоновано використання модифікованої моделі Блека-Шоулза. У запропонованій модифікації дана модель має наступний вид:

$$\begin{aligned}
 SP &= NPV \cdot R(d1) - TC \cdot e^{-r \cdot T} \cdot R(d2); \\
 d1 &= (\ln \ln \left( \frac{NPV}{TI} \right) + r + \frac{\beta^2}{2}) \cdot T / (\beta \cdot T0,5); \\
 d2 &= d1 - \beta \cdot T0,5
 \end{aligned}
 \tag{1}$$

де:  $SP$  – економічний ефект від формування та реалізації інвестиційного проекту чи стартапу, ініційованого суб'єктом підприємницької діяльності;

$NPV$  – чиста наведена (поточна) вартість підприємницького інвестиційного проекту;

$R$  – статистична функція розподілу, найбільш переважна для аналізованого інвестиційного проекту в фінансово-економічних і галузевих умовах, що склалися;

$d1, d2$  – проміжні статистичні параметри моделі;

ТС – сумарні дисконтовані трансакційні витрати на цілі формування та реалізації інвестиційного проекту;

$r$  – відносно "безризикова ставка", як аналог якої може бути використана ставка за державними цінними паперами;

$T$  – середній термін окупності інвестиційних проектів даної галузі;

$\beta$  – значення  $\beta$ -коефіцієнта для даної галузі, одержане експертним шляхом відповідно до принципу – чим вище значення  $\beta$ -коефіцієнта, тим вищий рівень інвестування у компанії та проекти даної галузі.

Було проведено розрахунки та аналіз на реальних статистичних даних за допомогою мови програмування Python, а також завдяки бібліотеці `mibian` розроблена модель Блека-Шоулза для подальшого її використання. Джерелом первинних даних для розрахунку є спеціалізований сайт `Nasdaq.com`. Завдяки бібліотекам `Math` та `Statistics` були розраховані дані для знаходження відсоткової ставки, а за допомогою `Pandas` була проведена робота з таблицями даних, які зчитувалися з відповідних CSV файлів. Були отримані такі дані: робочих днів до кінця строку – 75, ціна базового активу – 324,15 долари, постійна річна волатильність – 22.45% та процентна ставка – 0.036. Далі використовуючи отримані дані за допомогою бібліотеки `Mibian` були створені моделі Блека-Шоулза у вигляді об'єктів, з яких були виражені приховані волатильності.

Застосування розробленої моделі загалом дозволить підвищити якість оцінки ризиків як із реалізації підприємницьких інвестиційних проектів, так і щодо діяльності суб'єктів підприємництва, які виступають ініціаторами і (чи) інвесторами таких інвестиційних проектів.

**Розділ 3. Концептуальні засади стратегічного управління інтегрованою економічною стійкістю підприємницьких структур в кризових умовах.** Враховуючи вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та з метою забезпечення та підтримання необхідного рівня інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур, в роботі обґрунтовано підходи та розроблено рекомендації щодо підвищення адаптивності, ефективності управління та стратегічної стійкості підприємницьких структур в кризових умовах. Наголошено, що важливим фактором забезпечення економічної стійкості підприємницьких структур є рівень соціально-економічного розвитку регіону (території), що пояснюється комплексним впливом таких факторів, як рівень доходів населення, інвестиційна привабливість, розвиток інфраструктури, доступність фінансових ресурсів та ефективність регіональної політики. Високий рівень розвитку сприяє зростанню купівельної спроможності, створенню сприятливих умов для підприємництва, формуванню сучасного ринку праці, що, у свою чергу, підвищує економічну стійкість суб'єктів господарювання.

Підтвердження високої значущості рівня соціально-економічного розвитку регіону як фактору, що визначає економічну стійкість підприємницьких структур регіону, дало змогу обґрунтувати взаємозв'язок між регіональним розвитком і економічною стійкістю підприємств, та в подальшому буде слугувати основою для розробки рекомендацій щодо регіональної політики та стратегії розвитку бізнесу. З метою досягнення довгострокової економічної стійкості підприємницьких структур в роботі удосконалено підхід щодо визначення комплексного впливу

соціально-економічного стану регіону (території) на рівень формування та розвитку інтегрованої економічної стійкості, який ґрунтується на розрахунку відповідного інтегрального показника та низки груп індикаторів, та враховує ступінь розвитку кризових явищ на економічну стійкість підприємницьких структур, що є частиною безперервного процесу вдосконалення бізнесу.

У табл. 1 наведено структуру комплексного показника оцінки впливу соціально-економічного стану регіону (території) на рівень формування та розвитку інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур.

Таблиця 1

Структура комплексного показника оцінки впливу соціально-економічного стану регіону (території) на рівень формування та розвитку інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур

Найменування структурних індикаторів, що формують групу	Бальна оцінка при ранжируванні
1. Інвестиційна діяльність в регіоні	100
рівень інвестиційної привабливості	20
рівень інвестиційного потенціалу	20
рівень інвестиційного ризику	20
плановий рівень державних інвестицій в рамках стратегічних програм розвитку	20
інші показники інвестиційної діяльності	20
2. Рівень розвитку інфраструктурного забезпечення	100
рівень забезпеченості окремими елементами громадської інфраструктури	20
рівень забезпеченості окремими елементами виробничої інфраструктури	20
рівень відповідності інфраструктури сучасним вимогам підприємницьких структур	20
рівень використання інноваційних технологій при формуванні об'єктів інфраструктури	20
інші показники інфраструктурного забезпечення	20
3. Імідж і брендування регіону	100
рівень згадки регіону у ЗМІ (рівень медійний активності)	20
рівень популярності бренду регіону	20
образ регіону в віртуальному середовищі	20
експертна оцінка рівня розвитку іміджу та брендування регіону	20
інші показники	20
4. Можливість формування всередині регіональних партнерських зв'язків	100
наявність та доступність участі в діяльності кластерних структур в регіоні	25
наявність і доступність участі в діяльності мережевих структур в регіоні	25
наявність інших форм інтеграційної співпраці в регіоні	25
інші показники	25
5. Державна підтримка та стимулювання розвитку підприємницького сектору (розподіл балів пропорційно кількості вживаних заходів державної підтримки та стимулювання)	50
6. Державне регулювання та контроль розвитку підприємницького сектору (розподіл балів пропорційно кількості використовуваних заходів регулювання і контролю)	50
7. Рівень розвитку системи підготовки професійних кадрів (розподіл балів залежно від рівня підготовки кадрів за профільними для ПС професіями та спеціальностями)	25
8. Природні умови регіону (території) (розподіл балів в залежності від обраних умов території/регіону важливих для конкретної ПС)	25

На основі комплексної оцінки рівня регіонального розвитку України, яка є основою для обґрунтування рішень щодо створення бізнес-структури або розширення вже існуючого бізнесу, запропоновано використовувати такі ключові індикатори оцінки впливу:

інвестиційна діяльність регіону (рівень інвестиційної привабливості, інвестиційного потенціалу, характер та обсяг інвестиційних ризиків тощо);

імідж та бренд регіону (згадуваність у електронних ЗМІ, оцінка регіону в корпоративних і відкритих соціальних мережах з точки зору можливості ведення підприємницької діяльності, орієнтовна вартість бренду регіону тощо);

рівень розвитку суспільної інфраструктури (транспортне забезпечення, інформаційно-комунікаційні мережі та засоби зв'язку, житлово-комунальне обслуговування та управління комерційним фондом, зокрема із застосуванням принципів саморегулювання).

Такий підхід дозволяє комплексно оцінити регіональний розвиток і сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень у сфері бізнесу.

Доведено важливість дослідження зв'язку економічної стійкості підприємницької структури з можливістю реалізації спроможності підприємницьких структур як ключового фактору виробництва в інноваційній економіці поряд з інформацією, якою забезпечується повнота умов прийняття певних управлінських рішень. З цією метою запроваджено поняття професійних компетенцій економічної поведінки суб'єкта підприємницької діяльності, як комплексного набору знань, навичок, організаційних можливостей і стратегічних підходів, за допомогою яких можна забезпечити високий рівень інтегрованої економічної стійкості в умовах стабільно функціонуючої економіки та сприяти її підтримці на необхідному (граничному) рівні в умовах кризових ситуацій як традиційного характеру, пов'язаних з економічними процесами і економічними циклами, так і в умовах абсолютно нових викликів та загроз, зумовлених зміною зовнішнього середовища.

Запропоновано показники, які характеризують професійні компетенції суб'єктів підприємницької діяльності, оцінка яких створює уявлення про рівень інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур (табл. 2).

Як свідчать дані табл. 2, показники компетенцій економічної поведінки суб'єктів підприємницької діяльності варіюватимуться залежно від цілого ряду факторів, і ключовим з них є стан розвитку кризової ситуації, фаза економічної кризи, а також обрана модель бізнесу та організаційно-правова форма підприємницької структури.

В роботі запропоновано послідовність формування та розвитку професійних компетенцій економічної поведінки суб'єкта підприємницької діяльності у процесі забезпечення інтегрованої економічної стійкості, основні етапи якої представлені на рис. 4.

Таблиця 2

**Показники професійних компетенцій економічної поведінки суб'єктів підприємницької діяльності**

Професійні компетенції економічної поведінки	Особливості прояву в умовах стабільного функціонування ринку	Особливості прояву в умовах кризових ситуацій	Показники оцінки рівня сформованості компетенції
Адаптивність змін параметрів і функціонально-управлінських особливостей внутрішнього та зовнішнього середовища	Відображає рівень розвитку підприємницької спроможності суб'єкта з погляду його відповідності принципам інноваційної економіки та організаційно-економічним умовам цифровізації	Відображає рівень розвитку підприємницької спроможності суб'єкта з погляду пошуку та впровадження альтернативних варіантів антикризових стратегій на основі накопиченого досвіду в умовах стабільного функціонування ринку	Збереження стійкої динаміки зростання або рівноваги показників фінансово-господарської діяльності (обсяг продажів, рівень рентабельності продажів, рівень чистого прибутку)
Швидкість прийняття зважених та ефективних управлінських рішень	Відображає рівень розвитку інтелектуального капіталу підприємницької структури у докризовий період	Підприємець має бути здатним до прийняття термінових управлінських рішень, орієнтованих на адаптацію до поточної кризової ситуації	Показники, що відображають можливість забезпечення синхронізації швидкості ухвалення управлінських рішень та їх ефективності (економічна оцінка прийняття управлінських рішень у контексті впливу на показники фінансово-господарської діяльності на основі використання методу сценаріїв)
Здатність до обробки значного обсягу інформаційних масивів	Забезпечення раціонального підходу до управлінського процесу всередині підприємницької діяльності структури та впровадження сучасних цифрових інновацій щодо здійснення аналітики даних з метою подальшого використання при прийнятті альтернативних управлінських рішень	Підвищення рівня забезпечення достовірності і обґрунтованості аналітичної інформації в умовах кризових явищ для прийняття ефективних антикризових управлінських рішень	Показники, що відображають процес прийняття управлінських рішень (УР) (швидкість прийняття УР, трудовитрати при прийнятті УР, ефективність та результативність прийняття УР за кожним напрямом економічної підприємницької діяльності структури)
Рівень забезпечення поінформованості про зміни ринкової ситуації	Впровадження інтелектуальних систем збирання, обробки інформаційних масивів з метою прийняття автоматизованих управлінських рішень	Максимізація альтернативних джерел підбору інформації та забезпечення комплексного характеру інформаційних масивів, необхідних для прийняття управлінських рішень в умовах кризи	Показники, що характеризують обсяг та структуру аналітичної бази при прийнятті управлінських рішень за кожним напрямом підприємницької діяльності структури
Стабільне здійснення управлінських дій та організаційно-економічних заходів, спрямованих на зростання інноваційної активності	Здійснення інвестиційної діяльності у процесі управління інноваційною активністю підприємницьких структур, у тому числі на придбання та розробку НМА	Збереження досягнутого рівня інноваційної активності докризового періоду	Динаміка показника/показників (залежно від системи, що використовується для аналітичного обліку) інноваційної активності підприємницьких структур



Рис. 4. Послідовність формування та розвитку професійних компетенцій економічної поведінки суб'єкта підприємницької діяльності у процесі забезпечення інтегрованої економічної стійкості

Результати використання запропонованої послідовності включають: підвищення адаптивності бізнесу (підприємницька структура ефективніше реагує на зміни в ринковому середовищі, кризові ситуації та нові економічні виклики); оптимізацію управлінських рішень (завдяки розвитку компетенцій покращується якість стратегічного та тактичного управління ресурсами підприємницької структури); формування конкурентних переваг (розвиток компетенцій дозволяє підприємницькій структурі впроваджувати інновації, ефективно використовувати наявні ресурси та займати стійкі ринкові позиції).

Також результатами використання запропонованої послідовності є підвищення рівня корпоративної культури (вдосконалення професійних компетенцій сприяє розвитку культури відповідального підприємництва, що підвищує довіру з боку партнерів, клієнтів та інвесторів); зміцнення соціально-

економічних зв'язків (підприємницька структура ефективніше взаємодіє з державними структурами, бізнес-партнерами, споживачами та громадами, що сприяє її стратегічній стійкості); посилення інноваційної активності (високий рівень професійних компетенцій дозволяє підприємницькій структурі запроваджувати нові бізнес-моделі, оптимізувати процеси та використовувати новітні технології); забезпечення стійкого розвитку (завдяки компетентному підходу до економічної поведінки підприємницька структура може ефективно використовувати ресурси та зменшувати екологічні та соціальні ризики).

**Розділ 4. Інструментарій стратегічного управління інтегрованою економічною стійкістю підприємницьких структур в кризових умовах.** Формування та впровадження інструментарію стратегічного управління інтегрованою економічною стійкістю є ключовим фактором виживання та розвитку підприємницьких структур. Він дозволяє ефективно поєднувати фінансові, виробничі, маркетингові та управлінські ресурси, забезпечуючи швидку адаптацію до кризових умов. Запровадження такого підходу сприяє не лише стабілізації підприємств, а й їхньому стратегічному зростанню навіть у складних умовах воєнного часу. В роботі запропоновано модель стратегічного управління інтегрованою економічною стійкістю підприємницьких структур, спрямовану на збільшення попиту на продукцію через підвищення платоспроможності підприємств, що базується на інтегрованих підходах до забезпечення постачальників матеріальними ресурсами, сприяє укрупненню бізнес-структур, зміцненню їх ринкових позицій, розвитку виробничої інтеграції та забезпечує довгострокову економічну стійкість підприємницьких структур та конкурентні переваги. Розглянуто можливі варіанти впливу вже досягнутого рівня інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур на рівень галузевого розвитку (рис. 5).



Рис. 5. Варіанти впливу інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур на розвиток галузі

Аналіз тенденцій розвитку інструментів стійкого зростання економіки підприємств показав, що методи SSRM і SCRМ, тісно пов'язані зі SMAC і SIOMAC, швидко розвиваються через високий комерційний інтерес з боку бізнесу, постачальників і клієнтів. Інтеграція цих стратегічних процесів у виробництво відкриває перспективи для всіх учасників ринку. В роботі доведено необхідність виокремлення стратегічного міжорганізаційного процесу управлінського обліку та контролю (SIOMAC) зі стратегічного процесу управління, оскільки різні рівні виробничої інтеграції потребують як формальних, так і неформальних механізмів контролю, що дозволяє підприємницьким структурам ефективно оцінювати стратегічні альтернативи, підтримувати сталі відносини з партнерами по ланцюгу поставок та використовувати додаткові міжорганізаційні дані для адаптації до сучасних викликів ринку.

Орієнтир на зростання економічної стійкості підприємницьких структур вимагає підбору інструментарію за рівнями розвитку, де рівень вищий за середній достаток забезпечує економічну стійкість підприємницьких структур (табл. 3).

Таблиця 3

## Рівні забезпечення зростання економіки підприємницьких структур

Стійкість за рівнями розвитку підприємницької структури	Рівень стабілізації	Рівень середнього достатку	Рівень вище середнього достатку
Екологічна	Безпека життєдіяльності	Екологічний баланс навколишнього середовища	Поліпшення складових екологічного балансу навколишнього середовища
Соціальна	Рішення проблем, що виникають на етапі розвитку підприємницької структури	Забезпечення соціального рівня працівників підприємницької структури	Гідний соціальний рівень забезпечення працівників підприємницької структури
Економічна	Розвиток життєво необхідних напрямів діяльності в підприємницькій структурі	Забезпечення соціального рівня працівників підприємницької структури	Підтримка гідного рівня життя працівників підприємницької структури
Технологічна	Організація виробництва на первинних матеріалах та вторинна переробка	Укріплення виробництва по вторинній переробці	Підтримка рівня якості продукції, що випускається, та перероблених відходів. Підтримка конкурентоспроможності

Враховуючи усі представлені інструменти, що сприяють стійкому зростанню економіки, а отже впливають на економічну стійкість підприємницьких структур, розроблено інструментарій стійкого розвитку економіки підприємницьких структур, який враховує специфіку бізнес-процесів та інтегрує систему розрахункових показників збалансованого зростання (табл. 4).

**Структура розрахунків стратегічних бізнес-процесів для посилення економічної стійкості підприємницьких структур**

Стійкі бізнес-процеси	Розрахункові показники стійкої збалансованої системи BSC	Результати кінцевих аспектів, що дають зростання економіки підприємницьких структур
Виробнича інтеграція	<p>Фінанси (виручка від реалізації всіх видів послуг підприємницьких структур, рентабельність від всіх видів діяльності, прибуток, рентабельність власного капіталу підприємницьких структур)</p> <p>Персонал (продуктивність праці, індекс соціальної та економічної задоволеності працівників, завантаження працівників, виручка на одного працівника)</p> <p>Товарний ринок (частка в ринку, обсяг продажів нової продукції, кількість постійних клієнтів, залучення нових клієнтів)</p> <p>Бізнес-процеси (трудомісткість обробки заказів, собівартість продукції, облік непрямих витрат)</p>	<p>Фінансовий аспект</p> <p>Орієнтація на клієнта</p> <p>Внутрішні процеси підприємницьких структур</p> <p>Потенційні ресурси підприємницьких структур</p>
Стратегічне управління взаємовідносинами із постачальниками (SSRM) і клієнтами (SCRM)	<p>Фінанси (грошові потоки від усіх видів діяльності, облік заказів на всі види діяльності, прибуток, рентабельність продажів)</p> <p>Персонал (плинність кадрів, продуктивність праці одного основного робітника, кваліфікація робітників)</p> <p>Товарний ринок (обсяг продажів нової продукції, кількість постійних клієнтів, індекс задоволеності клієнтів, залучення нових клієнтів, обсяг продажів новим клієнтам)</p> <p>Бізнес-процеси (собівартість продукції, облік непрямих витрат, виручка від нових видів товарів та послуг, виробнича собівартість)</p>	<p>Вдосконалення економічних, соціальних, виробничих та екологічних аспектів</p>
Стратегічний управлінський облік і контроль (SMAC)	<p>Фінанси (виручка від реалізації всіх видів послуг підприємницьких структур, грошові потоки від усіх видів діяльності, рентабельність від всіх видів діяльності, облік заказів на всі види діяльності, рентабельність власного капіталу підприємницьких структур, операційний прибуток, прибуток)</p> <p>Персонал (продуктивність праці одного основного робітника, індекс соціальної та економічної задоволеності працівників)</p> <p>Товарний ринок (частка в ринку, обсяг продажів нової продукції, кількість постійних клієнтів, індекс задоволеності за всіма видами послуг, частка своєчасних постачань, оперативна робота з рекамаціями, залучення нових клієнтів)</p> <p>Бізнес-процеси (якість продукції, трудомісткість обробки заказів, собівартість продукції, облік непрямих витрат, кількість замовлень через Інтернет)</p>	<p>Зниження собівартості продукції</p> <p>Зниження фінансових та виробничих ризиків</p>
Міжорганізаційний управлінський облік та контроль (SIOMAC)	<p>Фінанси (грошові потоки від усіх видів діяльності, облік заказів на всі види діяльності, рентабельність продажів);</p> <p>Персонал (плинність кадрів, продуктивність праці одного основного робітника, кваліфікація робітників)</p> <p>Товарний ринок (частка в ринку підприємницької структури, обсяг продажів нової продукції, оперативна робота з рекамаціями, залучення нових клієнтів, обсяг продажів новим клієнтам)</p> <p>Бізнес-процеси (трудомісткість обробки замовлень, собівартість продукції, облік непрямих витрат, виручка від нових видів товарів та послуг, виробнича собівартість продукції та послуг, кількість замовлень через Інтернет)</p>	<p>Сучасна інформація і довіра</p>
Стратегічне управління ланцюгами поставок (SSCM)	<p>Фінанси (виручка від реалізації всіх видів послуг підприємницьких структур, грошові потоки від усіх видів діяльності, рентабельність від всіх видів діяльності, операційний прибуток, прибуток)</p> <p>Персонал (індекс соціальної та економічної задоволеності працівників, виручка від одного працівника);</p> <p>Товарний ринок (частка в ринку, кількість постійних клієнтів, частка своєчасних постачань, залучення нових клієнтів)</p> <p>Бізнес-процеси (якість продукції, трудомісткість обробки заказів, собівартість продукції, кількість замовлень через Інтернет)</p>	<p>Процес, що керується в реальному часі</p>

Його особливістю є орієнтація підприємств на досягнення економічних, соціальних, технологічних та екологічних результатів та довгострокової економічної стійкості, що дає змогу підприємницьким структурам оптимізувати бізнес-процеси, відмовляючись від жорстких формальних обмежень і використовуючи як внутрішні, так і зовнішні джерела інновацій, сприяє гнучкому управлінню змінами та підвищенню конкурентоспроможності.

Щодо методики оцінки використання інструментарію стійкого зростання економіки підприємницьких структур, то вона може дещо змінюватися в блоках: фінансів, персоналу, товарного ринку, бізнес-процесів. Це пов'язано з тим, що кожна підприємницька структура в збалансованій системі показників (BSC) розробляє свої додаткові показники (затверджуючи їх локальними документами), щоб якомога точніше враховувати свої особливості в виробничих процесах, тому розрахункові показники відповідно змінюватимуться, але традиційні показники збалансованої системи (BSC) залишаються незмінними.

Інтерпретація результатів оцінювання економічної стійкості підприємницьких структур на основі запропонованого інструментарію спирається на емпіричні дані, методи прямого інтерв'ю і онлайн-версії отриманої звітної документації підприємств Київської і Хмельницької областей, що дало змогу розширити аналітичну базу дослідження та інтерпретацію отриманих результатів.

**Розділ 5. Забезпечення ефективності стратегічного управління інтегрованою економічною стійкістю підприємницьких структур в кризових умовах.** Вплив кризових явищ на бізнес-середовище підприємницьких структур вимагає впровадження адаптивних підходів до управління, що дозволяють не лише зберегти економічну стійкість підприємств, але й забезпечити їхню конкурентоспроможність та довгостроковий розвиток. З цією метою розроблено перспективні стратегії зміцнення та розвитку інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур в кризових умовах, які враховують їхній вплив на адаптацію бізнесу до нових умов господарювання, забезпечують гнучкість управлінських рішень та дозволяють впроваджувати їх відповідно до специфіки кризових явищ і особливостей діяльності підприємницьких структур. На рис. 6 наведено ключові стратегії, орієнтовані на підвищення рівня інтегрованої економічної стійкості підприємницької структури за умов кризових ситуацій та явищ. Встановлені між цими стратегіями зв'язки обґрунтовано такими факторами: взаємозалежність ресурсів, ефект синергії, системність економічної стійкості, часові горизонти реалізації, ризики та їх мінімізація.

Запропоновані стратегії суб'єкта підприємницької діяльності по відношенню до зміни рівня інтегрованої економічної стійкості розглянуто комплексно, і на їх основі сформовано конкретні лінії стратегічного управління у контексті певної парадигми (рис. 7).

В дослідженні проаналізовано підприємницькі структури Київської та Хмельницької областей. Для вивчення виробничих можливостей в різних секторах індустрії розглянуто ТОВ "Торговий Дім "Р-Трейд", який функціонує у таких галузях промисловості, як: металургія, хімічна, машинобудування. На його прикладі розглянуто експортну політику з метою забезпечення інтеграції стратегічного процесу SMAC та стратегічного процесу SSCM.

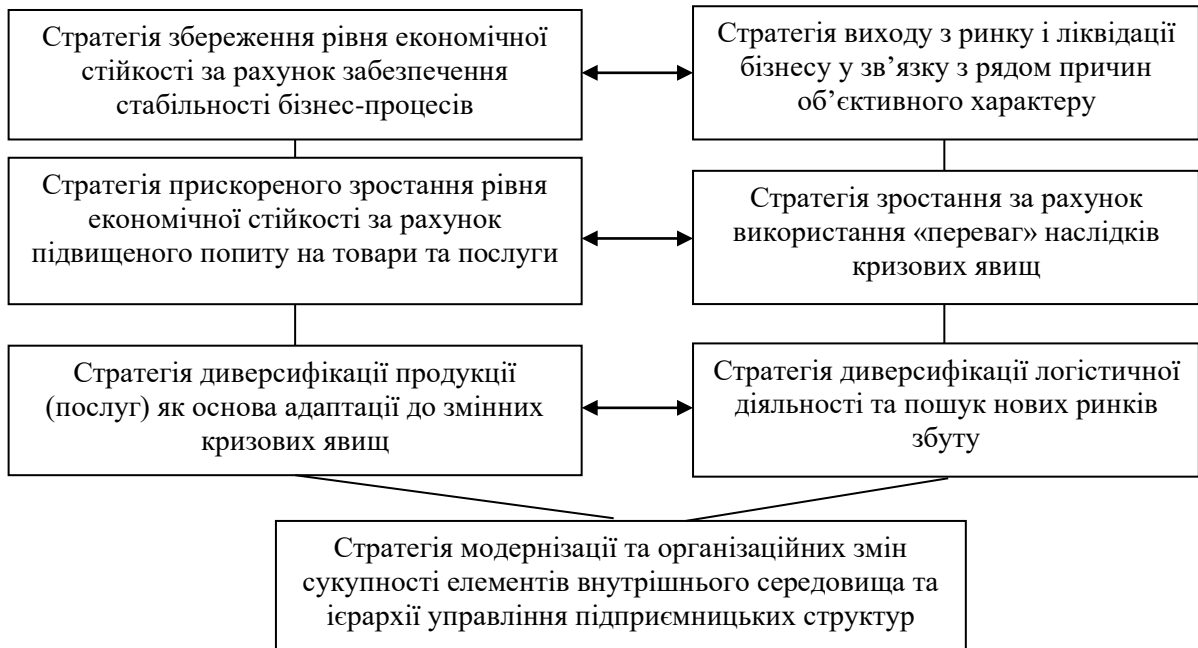


Рис. 6. Ключові стратегії, орієнтовані на підвищення рівня інтегрованої економічної стійкості підприємницької структури в кризових умовах

На основі дослідження досвіду діяльності ТОВ "Торговий Дім "Р-Трейд" виявлено стійке постачання та виробничу інтеграцію між стратегічними процесами SSRM і SCRM, а також підтримку цих процесів допоміжними положеннями стратегічного процесу SMAC.

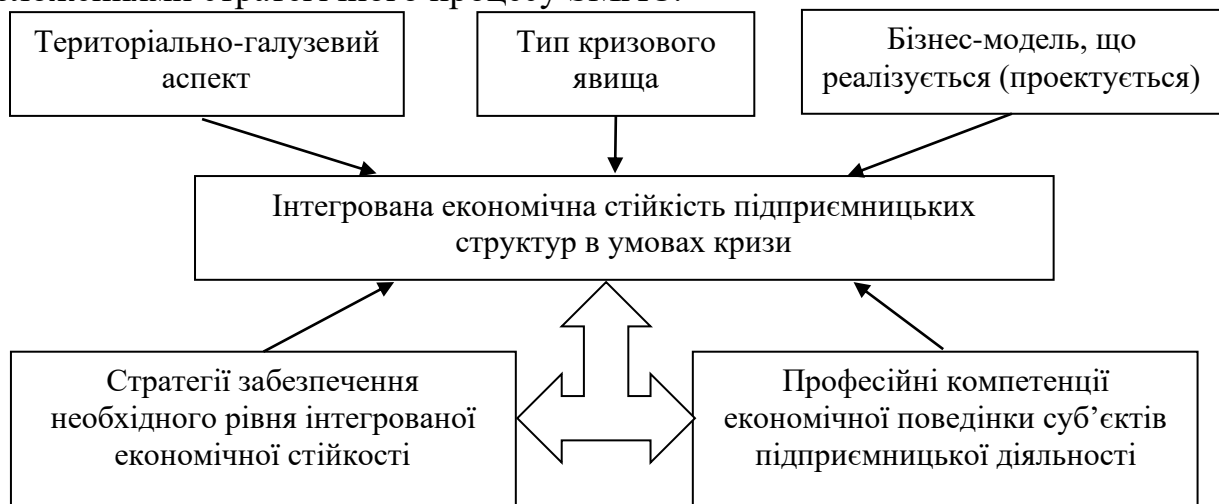


Рис. 7. Парадигма реалізації стратегій забезпечення необхідного рівня інтегрованої економічної стійкості в кризових умовах

Прозорість є ключовим фактором у взаємозв'язку, який сприяє успіху міжорганізаційного процесу (SIOMAC), забезпечуючи ефективну передачу інформації через ланцюжок поставок (SSCM). Вона також виступає динамічним елементом реконфігурації SIOMAC, оскільки забезпечує обмін чіткими даними між підприємницькою структурою та її постачальниками.

Крім того, довіра є критично важливим чинником для підвищення рівня інтеграції, оскільки сприяє досягненню ефективної виробничої інтеграції. На рис. 8 представлено механізм формування довіри в межах ланцюжка поставок.

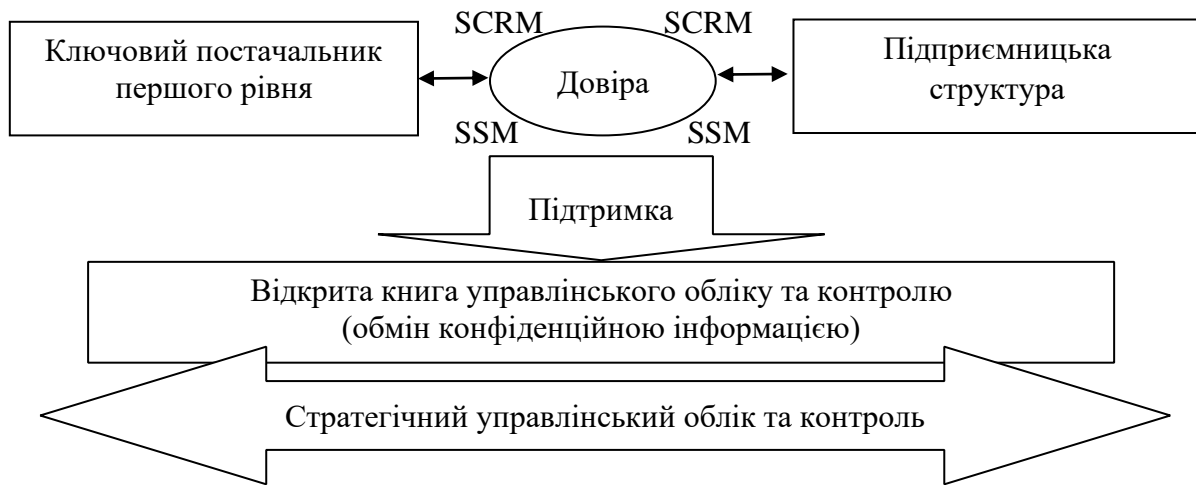


Рис. 8. Підтримка міжорганізаційного процесу SIOMAC стратегічними процесами SSRM та SCRM на основі прихильності і прозорості, а також посередницької ролі довіри

Рис. 8 демонструє, як стратегічний процес SMAC забезпечує підтримку та захист конфіденційної інформації SIOMAC за допомогою інформаційних інструментів. У цьому процесі SMAC використовує SIOMAC для координації міжорганізаційних бізнес-процесів. Застосування міжорганізаційного процесу (SIOMAC) сприяє підвищенню прозорості, зміцненню довіри та прихильності, усуваючи бар'єри інтеграції та формуючи тісні міжорганізаційні зв'язки між підприємницькою структурою та її постачальниками першого рівня.

Ситуація загального погіршення економічної кон'юнктури та обмеженого доступу підприємницьких структур до світових ринків внаслідок воєнного стану є особливо складною та багатогранною. Окрім запропонованих рекомендацій щодо забезпечення інтегрованої економічної стійкості кластерних структур у кризових умовах, їх практична реалізація має враховувати взаємодію підприємницьких суб'єктів і держави, зокрема через механізми державно-приватного партнерства. Особливу увагу слід приділити організації стратегічного контролю за управлінськими процесами та діяльністю учасників кластера, забезпечуючи їх відповідність місії, стратегічним цілям і внутрішнім регламентам. Узагальнену характеристику зазначених методичних рекомендацій подано в табл. 5.

У межах проведеного в дослідженні статистичного аналізу представлено зведену таблицю (табл. 6), яка відображає вплив різних форм реалізації державно-приватного партнерства на рівень інтегрованої економічної стійкості.

Таблиця 5

Узагальнена характеристика рекомендацій щодо забезпечення інтегрованої економічної стійкості кластерних структур у сучасних кризових умовах

Функціональна сфера проектування, функціонування і розвитку кластерних структур	Можливі проектні рішення	Вплив на рівень інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур
Політика цілепокладання кластерної структури	Антикризові заходи управління в рамках кластерної структури мають бути узгоджені між усіма учасниками кластера і виконуватися однаково незалежно від основного виду діяльності, особливостей регулювання на ринку і інших важливих умов	Позитивний, оскільки нівелює відсутність координації між учасниками кластера в кризових умовах - найбільш небезпечний фактор, що знижує загальну ефективність управління у рамках кластерної структури і призводить до зниження спільного рівня стійкості кластера
Наявність чіткої організаційної структури	Комплексна оцінка впливу обраного типу організаційної структури на рівень інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур і самого кластера	Позитивний, оскільки чітке регулювання взаємодії всередині кластерних відносин дозволить домогтися вирівнювання можливої стійкості підприємницьких структур за рахунок ресурсного потенціалу, що існує у бізнес-партнерів всередині кластера
Забезпечення спільного рівня фінансової стійкості кластерної структури	Розробка комплексу організаційно-економічних заходів антикризового характеру, спрямованих на усунення диференціації між учасниками кластерного утворення	Позитивний, оскільки забезпечення рівності учасників кластерного утворення сприяє зростанню інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур і самого кластера
Збереження кадрового потенціалу кластера в умовах кризових явищ	Збереження кадрового потенціалу кластера за умов кризових явищ, підвищення рівня компетенцій персоналу, зростання людського капіталу тощо	Позитивний, оскільки повністю відповідає принципу необхідності активного розвитку людського капіталу підприємницької структури за рахунок впровадження інноваційних технологій та цифровізації бізнес-процесів
Скоординована інвестиційна діяльність учасників кластерного утворення у контексті розвитку бази НМА	Розробка загальної кластерної політики щодо інвестиційної діяльності в НМА, їх подальшого використання та управління в умовах кризових ситуацій та явищ	Позитивний, оскільки чим вищий рівень інвестиційних вкладень у стабільному стані ринку, тим потенційно вищий рівень економічної стійкості підприємницьких інвестицій в структуру кластерного утворення в умовах кризових ситуацій
Мінімізація ризиків зниження рівня інтегрованої економічної стійкості	Збереження та розвиток торгово-економічних, в першу чергу господарсько-закупівельних, відносин та за межами кластера, удосконалення інструментарію контролю власників майна компаній, що входять до складу кластера, здійснення стратегії диверсифікації джерел фінансового забезпечення діяльності кластера	Позитивний, оскільки мінімізація ризиків зниження рівня інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур сприяє економічному зростанню та збереженню кластера навіть в умовах кризи
Підвищення ролі стратегічного управління	Вибір конкретної стратегії антикризового характеру та її адаптація до умов зміни довкілля у посткризовий період, визначення порядку стратегічного планування, стратегічне управління окремими елементами ресурсного забезпечення учасників кластерного утворення, координація дій на всіх етапах управлінської діяльності	Позитивний, оскільки дозволяє максимально адаптувати кластерну структуру до зміни параметрів зовнішнього середовища за рахунок інструментів стратегічного менеджменту, стосовно особливостей підприємницьких структур, що утворюють кластер

Таблиця 6

Вплив різних форм реалізації державно-приватного партнерства (ДПП) на рівень інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур

Форма реалізації ДПП і її сутнісні характеристики	Вплив на рівень інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур
Концесійні угоди	Найбільш поширена форма реалізації ДПП в умовах стабільної економічної системи, що враховує як інтереси держави, так і підприємницьких структур. В умовах кризових явищ найбільш оптимально виглядає формування цільових програм підтримки і стимулювання окремих проектів ДПП, які б у короткостроковий період сприяли збереженню рівня економічної стійкості. Масштаб підтримки повинен визначатися в залежності від урахування ряду факторів, насамперед значущості самого проекту для держави або регіону
Угоди про ДПП/МПП	Угоди про ДПП/МПП та їх економічна стійкість може регулюватися подібними заходами підтримки та стимулювання підприємницької діяльності (пільговий режим оподаткування, можливість надання пільгових програм кредитування та фінансового лізингу, підтримка кадрового забезпечення та команди проекту тощо)
Контракт життєвого циклу	Одна з найвищих ризикових форм реалізації проектів ДПП у зв'язку з високою ймовірністю невиконання власних зобов'язань інвесторів перед державними структурами у зв'язку зі зміною економічної ситуації та погіршенням кризових явищ. В даному випадку необхідний рівень економічної стійкості подібних проектів повинен бути забезпечений за рахунок скорочення часу на проведення ремонтних робіт з урахуванням можливості використання інноваційних матеріалів та технологій та інтенсифікації інвестиційних вкладень у короткостроковий період часу
Договори оренди з інвестиційними зобов'язаннями	Спостерігається така ситуація з попереднім варіантом ДПП (контракт життєвого циклу ДПП). Крім вже запропонованих рекомендацій, в умовах оренди з інвестиційними зобов'язаннями необхідне гнучке індикативне стратегічне планування подальшого використання нежитлового фонду з економічної та соціальної точки зору
Офсетна закупівля	У поданій формі реалізації ДПП проблематика забезпечення економічної стійкості безпосередньо залежить від галузевої спрямованості передбачуваного виробництва. Чим вищий рівень попиту на продукцію навіть в умовах кризових явищ, тим вище потенційний рівень економічної стійкості. У зв'язку з цим одним із можливих варіантів у даному випадку може стати використання інструментів стратегічного прогнозування з метою оцінки рівня затребуваності вкладень в певні виробництва в довгостроковій перспективі
Енергосервісні контракти	Один із найперспективніших варіантів реалізації ДПП з погляду забезпечення економічної стійкості, так як в його основі – отримання економії за рахунок застосування сучасних інноваційних технологій у забезпеченні енергоефективності, зокрема міського господарства. Чим вищий рівень енергозбереження, тим нижчі потенційні сукупні витрати підприємницької структури, співвіднесені з собівартістю продукції, що випускається, і, відповідно, більш високий рівень ймовірності забезпечення інтегрованої економічної стійкості у кризових ситуаціях. В даному випадку необхідно забезпечити активне просування і тиражування подібних проектів в економіці

Розроблено комплекс практичних заходів щодо підвищення інтегрованої економічної стійкості проектної діяльності підприємницьких структур в проектах державно-приватного партнерства, що сприяє посиленню стійкості підприємницьких структур, ефективному розподілу ресурсів та стимулюванню довгострокового розвитку в умовах економічної нестабільності. З позиції функціональних підходів і принципів системного аналізу оцінку рівня інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур у межах реалізації проектів державно-приватного партнерства, а також визначення нових траєкторій її зростання в умовах кризових явищ розглянуто у трьох ключових практичних аспектах:

оцінка рівня інтегрованої економічної стійкості залежно від форми реалізації проектів державно-приватного партнерства;

оцінка рівня інтегрованої економічної стійкості з урахуванням етапу життєвого циклу проекту державно-приватного партнерства;

оцінка рівня інтегрованої економічної стійкості відповідно до співвідношення джерел фінансування, залучених для реалізації проектів державно-приватного партнерства.

Використання різних форм державно-приватного партнерства та визначення їх впливу на рівень інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур сприятиме підвищенню ефективності реалізації проектів державно-приватного партнерства, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів і посилення координації між учасниками. Це, у свою чергу, сприятиме зміцненню інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур, створюючи передумови для їхнього довгострокового розвитку та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі за результатами проведеного дослідження розроблено теоретичні положення та методологічні засади щодо стратегічного управління економічною стійкістю підприємницьких структур регіону у кризових умовах на основі економічної моделі стратегічного управління інтегрованою економічною стійкістю підприємницьких структур, інструментарію стійкого зростання економіки підприємницьких структур та методичних підходів до мінімізації ризику зниження інтегрованої економічної стійкості за умов сучасних кризових явищ. Основні результати проведеного дослідження зводяться до такого:

У дисертаційному дослідженні узагальнено види економічної стійкості в діяльності суб'єктів підприємництва, доповнено класифікацію видів економічної стійкості залежно від низки обраних критеріїв. Доповнено існуючі визначення досліджуваного поняття та введено в науковий оборот термін «інтегрована економічна стійкість», під якою розуміється стан розвитку підприємницької структури як в умовах стабільного розвитку економічної системи, так і в кризових умовах (економічного та неекономічного характеру), який визначається на основі системи кількісних та якісних показників, що оцінюють рівень відповідності параметрів внутрішнього середовища підприємницької структури стратегічним

пріоритетам збалансованого розвитку і принципам ефективності та результативності всього комплексу виробничо-господарської діяльності, на основі використання потенціалу цифрових та інноваційних технологій (у тому числі штучного інтелекту).

Запропоновано послідовність формування професійних компетенцій економічної поведінки суб'єкта підприємницької діяльності у процесі забезпечення інтегрованої економічної стійкості. Ефективна реалізація цієї послідовності можлива лише на основі використання раціонального підходу до управління ключовими ресурсами підприємницької структури. Визначено управлінські підходи до формування та розвитку портфеля нематеріальних активів підприємницької структури та його ролі в процесі забезпечення інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур у сучасних кризових умовах.

У контексті визначення перспективних варіантів взаємодії із зовнішнім середовищем встановлено вплив факторів, які визначають загальний рівень інтегрованої економічної стійкості суб'єктів підприємництва, зокрема, державної політики в області регулювання, стимулювання та контролю діяльності підприємницьких структур; соціально-економічний стан регіону або території; галузеву належність підприємства, дію кризових явищ. Визначено та охарактеризовано ключові напрями державної політики щодо забезпечення економічної стійкості підприємницьких структур, у тому числі в кризових умовах.

Запропоновано підхід щодо визначення комплексного впливу соціально-економічного стану регіону (території) на рівень формування та розвитку інтегрованої економічної стійкості, який ґрунтується на розрахунку відповідного інтегрального показника та низки груп індикаторів, та враховує ступінь впливу кризових явищ на економічну стійкість підприємницьких структур, що є частиною безперервного процесу вдосконалення бізнесу з метою досягнення довгострокової економічної стійкості підприємницьких структур.

Виокремлено стратегії, орієнтовані на підвищення рівня інтегрованої економічної стійкості підприємницької структури за умов кризових ситуацій і явищ, зокрема, стратегію збереження існуючого рівня економічної стійкості за рахунок забезпечення стабільності бізнес-процесів, стратегію прискореного зростання рівня економічної стійкості за рахунок підвищеного попиту на товари та послуги, що реалізуються; стратегію зростання за рахунок використання «переваг» наслідків кризових явищ та низку інших.

Розглянуто партнерську взаємодію різних підприємницьких структур як основу забезпечення інтеграційної економічної стійкості за умов сучасних кризових явищ, яка може приймати різні організаційно-правові форми та передбачає вибір значної кількості альтернативних моделей ведення бізнес-діяльності, у розвитку яких важливу роль відіграватиме фактор віртуалізації та використання сучасних цифрових технологій.

Формування і розвиток кластерних структур визнано перспективною формою взаємодії підприємницьких структур. Дано рекомендації щодо забезпечення інтегрованої економічної стійкості кластерних підприємницьких структур у кризових ситуаціях, які спрямовані на розвиток системи підприємництва в Україні в умовах погіршення економічної кон'юнктури та появи

нових загроз та ризиків для ведення підприємницької діяльності на національних та міжнародних ринках.

Визначено ключові проблеми у забезпеченні економічної стійкості суб'єктів підприємництва за умов сучасної кризи. Запропоновано комплекс практичних заходів щодо підвищення інтегрованої економічної стійкості проектної діяльності підприємницьких структур в проектах державно-приватного партнерства, що сприяє посиленню стійкості підприємницьких структур, ефективному розподілу ресурсів та стимулюванню довгострокового розвитку в умовах економічної нестабільності.

## ПЕРЕЛІК ПРАЦЬ, ОПУБЛІКОВАНИХ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*Статті у виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз Scopus i Web of Science*

1. Klius, Y., Sieriebriak, K., & Fomenko, D. (2023). Application of a system-synergistic approach to managing the sustainable development of regional enterprises while ensuring their economic security. *Baltic Journal of Economic Studies*, 9(5), 100-110.

DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-5-100-110>

*Особистий внесок:* створено механізм стратегічного управління сталим розвитком регіональних підприємств з використанням системно-синергетичного підходу, який включає систему ресурсів, методів та інструментів впливу на інноваційні процеси і базується на принципах самоорганізації складних систем у процесі їх адаптації до змін в умовах нестабільного зовнішнього середовища та забезпечення економічної безпеки.

2. Klius, Y., Melnik, M., & Fomenko, D. (2024). The role of the accounting aspect of innovative activities of regional enterprises in ensuring their economic sustainability. *Baltic Journal of Economic Studies*, 10(1), 105-111.

DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-1-105-111>

*Особистий внесок:* досліджено джерела фінансування та особливості обліку інноваційної діяльності підприємств, основними з яких є державні ресурси та ресурси підприємств та інших суб'єктів господарювання.

3. Tyshchenko, V., Kovtun, O., & Fomenko, D. (2024). Conceptual bases of strategic management of integrated economic sustainability of entrepreneurial structures in crisis conditions. *Baltic Journal of Economic Studies*, 10(2), 258-264.

<https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-2-258-264>

*Особистий внесок:* представлено основні стратегії, спрямовані на підвищення рівня інтегрованої економічної стійкості підприємницької структури в умовах кризових явищ.

*Статті у наукових фахових виданнях України*

4. Клюс, Ю., Фоменко, Д. Інноваційна складова економічної стійкості підприємств регіону. *Via Económica*. 2023. № 3. С. 133-137.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2023-3-20>

*Особистий внесок:* удосконалено класифікацію факторів, що формують інноваційну активність підприємства.

5. Klius Yuliia, Fomenko Denys. Characterization of methods of innovation management at the enterprises of the region to ensure their economic sustainability. *Інтелект XXI № 1*. 2023. С. 82-87.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-1.15>

*Особистий внесок:* надано характеристику методів управління інноваціями в корпоративній структурі та їх застосування в умовах кризового стану.

6. Ключ, Ю. І., Фоменко, Д. В. Визначення залежності економічної стійкості підприємств регіону від їх інноваційної сприйнятливості. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 38. С. 94-99.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-38-12>

*Особистий внесок:* розроблено систему показників оцінки економічної ефективності інвестицій в інновації, наведено їх характеристику та розрахунки. Оцінено рівень впливу інноваційної сприйнятливості на економічну стійкість підприємства на основі стандартної шкали бажаності.

7. Ключ, Ю., Фоменко, Д. Удосконалення підходу до оцінювання економічної стійкості підприємств регіону. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2023. № 4 (102). С. 66-70.

DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2023.102.11>

*Особистий внесок:* Доведено, що кількість показників, які необхідні для оцінювання інноваційного потенціалу, здатного забезпечити економічну стійкість діяльності підприємства, має обмежуватися їх практичною застосовністю, витратами на розробку та отримання інформації.

8. Klius Yuliia, Fomenko Denys. The impact of innovation risks on the economic sustainability of regional enterprises. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. № 49. С. 158-181.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-49-30>

*Особистий внесок:* обгрунтовано вибір конкретного методу управління інноваційними ризиками в залежності від досвіду менеджера і можливостей підприємства

9. Serikova Olha, Syvochka Vasyly, Fomenko Denys. Problems of forming competitive regional innovation systems. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2023. Випуск 1(281). С. 49-54.

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-281-1-49-54>

*Особистий внесок:* визначено необхідність розроблення напрямів та заходів державної підтримки з метою створення сприятливих умов для інвестування в інновації, а також покладання відповідальності на державні організації.

10. Klius Yuliia, Fomenko Denys. Development of a mechanism for strategic management of sustainable development of regional enterprises. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2023. № 4(280). С. 5-11.

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2023-280-4-5-11>

*Особистий внесок:* сформовано механізм стратегічного управління сталим розвитком підприємств регіону, що включає систему ресурсів, методів та

інструментів впливу на інноваційні процеси та заснований на принципах самоорганізації складних систем у процесі їх адаптації до змін нестабільного середовища та забезпечення економічної безпеки.

11. Фоменко, Д.В., Осьмак, Д.І. Організаційно-економічні особливості кризових ситуацій в інноваційній економіці. *Причорноморські економічні студії*. 2023. № 85. С. 59-65.

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.85-11>

*Особистий внесок:* доведено, що в умовах економічної системи основним напрямом, з точки зору теорії антикризового управління, слід визнати адаптацію до умов функціонування ринку, що поступово змінюються, що відбувається під впливом кризових ситуацій середньострокового характеру.

12. Серебряк, К.І., Фоменко, Д.В. Ensuring integrated economic sustainability of business structures in the current crisis conditions. *Бізнес-навігатор*. 2023. № 2 (75). С. 184-189.

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.75-31>

*Особистий внесок:* досліджено особливості кризових явищ та їх деструктивного впливу на функціонування підприємницьких структур та розроблено рекомендації щодо забезпечення їх економічної стійкості.

13. Sieriebriak K., Fomenko D. Development of perspective strategies for ensuring integrated economic sustainability of business structures in crisis conditions. *Причорноморські економічні студії*. 2023. № 86. С. 63-68.

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.86-10>

*Особистий внесок:* запропоновано та проаналізовано стратегії підприємницького суб'єкта по відношенню до зміни рівня інтегрованої економічної стійкості, що слід розглядати комплексно, і на їх основі сформовано конкретні лінії стратегічного управління в контексті певної парадигми.

14. Fomenko D., Dimchohlo A., Osmak D. A hybrid approach to managing the economic sustainability of enterprises in the crisis period. *Празовський економічний вісник*. 2023. № 2(34). С. 67-72.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-2-12>

*Особистий внесок:* розглянуто наслідки та причинно-наслідкові зв'язки у рамках гібридного підходу до управління економічною стійкістю підприємств та запропоновано шляхи його вдосконалення.

15. Fomenko D., Dimchohlo A., Osmak D. Justification of vulnerability of enterprises with weak dynamics in the crisis period. *Підприємство та інновації*. 2023. № 27. С. 104-107.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/27.18>

*Особистий внесок:* обґрунтовано необхідність та актуальність розроблення стратегій організації виробництва в кризовий період для підприємств зі слабкою динамікою, а також наголошено на основних ознаках таких підприємств.

16. Fomenko D., Dimchohlo A., Pimenov V. Analysis of problems of economic stability of enterprises with weak dynamics in the crisis period. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 5 (05). С. 148-151.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-25>

*Особистий внесок:* проаналізовано проблеми економічної стійкості підприємств зі слабкою динамікою в кризовий період та надано пропозиції заходів щодо покращення ситуації.

17. Fomenko D., Dimchohlo A., Pimenov V. Application of mathematical models in overcoming the crisis state of economically unstable enterprises *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету Серія: Економіка і менеджмент*. 2023. № 57. С. 96-100.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2023-57-13>

*Особистий внесок:* побудовано експертну систему, яка дозволяє вирішувати задачу оцінювання антикризової стійкості підприємств у вигляді аналізу критичності ступеня їх нединамічності в аспекті основних параметрів кризи, що насувається.

18. Klius Y, Fomenko D., Shi Guangming. Some aspects of state support of innovation processes in the region. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 4(284). С. 43-48.

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-284-4-43-48>

*Особистий внесок:* проаналізовано рівень державного регулювання інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні, а також виявлено проблеми розвитку інноваційного потенціалу промислових підприємств.

19. Fomenko D., Nizhnikov O., Pimenov V. The role of the innovation ecosystem as a tool for innovation development. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 4(284). С. 30-35.

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-284-4-30-35>

*Особистий внесок:* проведено аналіз різних поглядів і основних підходів до розуміння інноваційних екосистем, що дозволило виявити переваги екосистем в порівнянні з традиційними інноваційними системами і обґрунтувати необхідність розвивати промисловість як інноваційну екосистему.

20. Охріменко, О. О., Фоменко, Д. В., Ситайло, У. В. Інтеграція цілей сталого розвитку ООН у бізнес-стратегії корпоративної соціальної відповідальності: виклики та можливості консалтингу. *Стала економіка*. 2024. № 10.

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13326287>

*Особистий внесок:* розроблено структуровану рамкову модель для інтеграції цілей стійкого розвитку у стратегії корпоративної соціальної відповідальності.

21. Fomenko D., Dimchohlo A., Osmak D. Peculiarities of strategic behaviour of enterprises in the economic crisis. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. № № 1(85). С. 144-147.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-85-22>

*Особистий внесок:* визначено особливості стратегічної поведінки підприємств в умовах економічної кризи.

*Матеріали наукових конференцій та інші наукові видання:*

22. Фоменко Д.В. Конкурентні переваги підприємств у кризовий період. Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації

соціально-економічних систем: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 30 листоп. 2023 р. Кропивницький: ЦНТУ, 2023. С. 443-446.

23. Клюс Ю.І., Фоменко Д.В. Проблеми стійкості підприємницьких структур. Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 21-22 берез. 2024 р. Харків: Державний біотехнологічний університет, 2024. С. 51-53.

*Особистий внесок:* доведено, що основним результатом вирішення завдань зі стійкого зростання економіки в промисловості є визначення ключових елементів існуючого організаційно-економічного механізму розвитку промислового виробництва.

24. Клюс Ю.І., Фоменко Д.В. Необхідність підвищення інноваційної активності як фактору резистентності в умовах кризових ситуацій. Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 17-19 квіт. 2024 р. Київ : Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2024. С. 51-53.

*Особистий внесок:* розглянуто залежність рівня інноваційної активності підприємницьких структур від рівня резистентності до умов кризових ситуацій.

25. Фоменко Д.В. Критерії віднесення підприємницького суб'єкта до інноваційного. Актуальні проблеми життєдіяльності суспільства : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 24-25 квіт. 2024 р., Кременчук : КрНУ ім. Михайла Остроградського, 2024. С. 184-185.

26. Фоменко Д.В. Особливості кризових ситуацій в інноваційній економіці. Обліково-аналітичне та організаційно-економічне забезпечення розвитку регіону : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 29 квіт. 2024р., Київ : СНУ ім. В. Даля, 2024. С. 256-260.

27. Фоменко Д.В. Трансакційні витрати як визначальний критерій оптимальної щільності інституційного простору. Пріоритети розвитку фінансів, менеджменту та маркетингу: традиції, моделі, перспективи : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 28 трав. 2024 р., Київ : СНУ ім. В. Даля, 2024. С. 147-149.

28. Klius Yuliia, Fomenko Denys. Stages of assessing the economic sustainability of agricultural enterprises by criteria. Використання інформаційних технологій для оптимізації процесів виробництва сільськогосподарської продукції та управління підприємствами (Агро-ІТ) : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 28-29 берез. 2024 р., Київ : СНУ ім. В. Даля, 2024. С. 218-220.

*Особистий внесок:* доповнено критерії оцінки економічної стійкості сільськогосподарських підприємств.

29. Fomenko Denys. Modelling of economic development of the region. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 13 верес. 2024р., Одеса : ОНЕУ, 2024. С. 131-132.

## АНОТАЦІЯ

Фоменко Д.В. Стратегічне управління інтегрованою економічною стійкістю підприємницьких структур в кризових умовах. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля Міністерства освіти і науки України, Київ, 2025.

Досліджено вплив кризових явищ на розвиток підприємницьких структур. Визначено особливості перебігу кризових ситуацій в інноваційній економіці. Визначено та охарактеризовано ключові засади стратегічного управління підприємницькими структурами в сучасних кризових умовах. Розкрито підходи до визначення сутності, видів та внутрішньої структури економічної стійкості підприємницьких структур. Доповнено та розширено існуючі методичні підходи до оцінки економічної стійкості підприємницьких структур. Доповнено інструменти підтримки інтеграції підприємницьких структур. Розроблено методичні підходи до мінімізації ризику зниження інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур за умов сучасних кризових явищ. Запропоновано підходи щодо оцінювання впливу соціально-економічного стану регіону на рівень економічної стійкості підприємницьких структур. Сформовано та змістовно інтерпретовано професійні компетенції економічної поведінки суб'єктів підприємницької діяльності. Розроблено економічну модель стратегічного управління інтегрованою економічною стійкістю підприємницьких структур. Обґрунтовано виділення із стратегічного процесу управлінського обліку та контролю (SMAC) стратегічного процесу міжорганізаційного управлінського обліку та контролю (SIOMAC). Розроблено методику використання інструментарію стійкого зростання економіки підприємницьких структур. Виявлено організаційно-економічні особливості та послідовність формування та вдосконалення антикризових стратегій управління економічною стійкістю підприємницьких структур. Розроблено пропозиції щодо методичного забезпечення процесу кластеризації підприємницьких структур. Запропоновано практичні рекомендації щодо забезпечення економічної стійкості проектів державно-приватного партнерства.

*Ключові слова:* інтегрована економічна стійкість, підприємницька структура, стратегічне управління, кризові умови, економічна поведінка, економічна модель.

## ANNOTATION

Fomenko D.V. Strategic management of integrated economic sustainability of business structures in crisis conditions. – Qualifying scientific work with the manuscript copyright.

Dissertation for the degree of doctor of economic sciences, specialty 08.00.04 – Economics and management (by economic activity). – Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Kyiv, 2025.

The main scientific result of the dissertation is the development of theoretical provisions, methodological approaches and methodological recommendations for the formation and development of the conceptual framework for strategic management of economic sustainability of business structures in the region in crisis conditions. The object of the study is the entrepreneurial structures of the region in the conditions of crisis. The subject of the study is the theoretical basis, methodological foundations and practical tools for strategic management of economic sustainability of business structures in a changing market environment, the development of crisis phenomena and increasing uncertainty in the business economy.

The methodological basis of the study was formed by the provisions of the systemic approach and analysis, synergistic approach to assessing the essence of sustainability as a separate scientific category, process approach in the context of developing methodological provisions for ensuring integrated economic sustainability of business structures. The theoretical basis of the dissertation research is the conceptual approaches, theoretical provisions and methods presented in the key works of domestic and foreign authors on the issues of improving the efficiency of business economics, the theory of crisis management of market structures, the theory of competitiveness, the theory of economic sustainability, the theory of innovative economy, the theory of sectoral markets, as well as the provisions of economic theory, the theory of state regulation, the theory of general and strategic management.

The influence of modern crisis phenomena on the complex development of entrepreneurial structures is studied. The main organisational and economic features of crisis situations in the innovation economy have been determined. The basic principles of strategic management of entrepreneurial structures in the current crisis conditions are defined and characterised. The main approaches to defining the essence, types and internal structure of economic sustainability of entrepreneurial structures are disclosed. The existing methodological approaches to assessing economic sustainability are supplemented and expanded. Promising tools to support the integration of business structures have been added. Methodical approaches to minimising the risk of reducing the integrated economic sustainability in the context of the current crisis have been developed. Approaches to quantifying the impact of the socio-economic situation in the region on the level of economic sustainability of business structures are proposed. The professional competences of economic behaviour of business entities are formed and interpreted in a meaningful way. An economic model of strategic management of the integrated economic sustainability of business structures has been proposed. The allocation of the strategic process of management accounting and control (SMAC) to the strategic process of inter-organisational management accounting and control (SIOMAC) is substantiated. A methodology for using the tools for sustainable economic growth of entrepreneurial structures has been developed. The organisational and economic features and sequence of formation and improvement of anti-crisis strategies for managing the economic sustainability of business structures have been identified. Proposals for methodological support of the process of clustering of entrepreneurial structures have been developed. Practical recommendations on ensuring the economic sustainability of public-private partnership projects have been proposed.

The practical significance of the dissertation is determined by the possibility of using the obtained practical results in the development of regulatory and legal documentation, state and regional programmes of state support and stimulation of entrepreneurial structures in times of crisis, in the formation and testing of corporate anti-crisis strategies to ensure economic sustainability, in substantiating the effectiveness of partnerships in an unstable economic environment. The results of the greatest practical importance include: an algorithm for the formation and development of professional competencies of economic behaviour of a business entity in the process of ensuring integrated economic sustainability, a methodology for using tools for sustainable economic growth of business structures, tools for supporting the integration of business structures represented by strategic processes of managing relationships with suppliers and customers (SSRM and SCRM). Also, methodological approaches to minimising the risk of reducing the integrated economic sustainability in the current crisis phenomena based on the modernisation of the Black-Scholes model, an economic model of strategic management of the integrated economic sustainability of business structures, practical measures to improve the integrated economic sustainability of project activities based on public-private partnerships in the current crisis conditions.

*Keywords:* integrated economic sustainability, business structure, strategic management, crisis conditions, economic behaviour, economic model.