

М. П. Денисенко,

д. е. н., професор кафедри менеджменту та підприємництва,

Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8767-9762>

З. В. Юринець,

д. е. н., професор кафедри менеджменту,

Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9027-2349>

Б. Ф. Байда,

к. е. н., завідувач кафедри організації та економіки фармації,

технології ліків та біофармації,

Вищий приватний заклад вищої медичної освіти "Львівський медичний університет"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2958-7848>

О. М. Левченко,

д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту та підприємництва,

Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5452-7420>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.21.12

РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЗМІН: СТРАТЕГІЇ ТА НОВІ МОЖЛИВОСТІ

М. Denysenko,

Doctor of Economic Sciences, Department of Management and Entrepreneurship,

Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University, Kropyvnytskyi

Z. Yurynets,

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Management,

Ivan Franko National University of Lviv, Lviv

B. Baida,

PhD in Economics, Head of the Department of Pharmacy Organization and Economics, Drug

and Biopharmaceutical Technologies, Higher Private Educational Institution Lviv Medical University, Lviv

O. Levchenko,

Doctor of Economic Sciences, Head of the Department of Management and Entrepreneurship,

Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University, Kropyvnytskyi

ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF CHANGE: STRATEGIES AND NEW OPPORTUNITIES

Метою дослідження є проведення аналізу розвитку підприємництва в умовах змін, виявлення нових можливостей, особливостей формування стратегій, процесу побудови емерджентної стратегії підприємства. Встановлено, що основою процесу стратегічних трансформацій є створення емерджентної стратегії, яку не розробляють заздалегідь, а формують під час впровадження організаційних дій, реагуючи на зміни у навколишньому середовищі. Запропоновано процес побудови емерджентної стратегії підприємства, який включає такі елементи: аналіз поточного стану підприємства та зовнішнього середовища; формулювання загального напрямку розвитку підприємства та встановлення (перегляд сформованих для існуючого бізнесу) стратегічних цілей; проведення покрокових експериментів і тестування нових ідей, побудова гнучких планів; оцінювання результатів проведених експериментів і коригування напрямку розвитку підприємства; масштабування успішних нових ідей (рішень, продукту) та їхнє включення у

бізнес-процеси підприємства, імплементація виявлених можливостей, постійне коригування на пряму, відкритість до змін, готовність адаптування до нових обставин; постійне коригування емерджентної стратегії на підставі нових даних, рішень; інтеграція емерджентної стратегії до загальної стратегії підприємства. Подано орієнтири, що виникають в умовах змін і необхідні для розвитку інноваційних стратегій та формування управлінських рішень, які спрямовані на швидке адаптування, підтримку конкурентоспроможності, нарощенні ефективності підприємств.

The impact of socio-economic conditions, strategic and revolutionary changes taking place in the strategic management system transform the principles, means of functioning of entrepreneurship, and development strategies. The aim of the study is to analyze the development of entrepreneurship in the context of changes, new opportunities, features of strategy formation, and the process of building an emergent strategy of an enterprise. It is established that the basis of the process of strategic transformations is the creation of an emergent strategy, which is not developed in advance, but is formed during the implementation of organizational actions, responding to changes in the environment. The process of building an emergent strategy of an enterprise is proposed, which includes the following elements: analysis of the current state of the enterprise and the external environment; formulation of the general direction of development of the enterprise and establishment (revision of the strategic goals formed for the existing business); conducting step-by-step experiments and testing new ideas, building flexible plans; evaluation of the results of the experiments and adjustment of the direction of development of the enterprise; scaling of successful new ideas (solutions, products) and their inclusion in the business. The authors present the benchmarks that arise in the context of change and are necessary for the development of innovative strategies and the formation of management decisions aimed at rapid adaptation, maintaining competitiveness, and increasing the efficiency of enterprises. An emergent strategy can be innovative because it is based on flexibility, adaptation to changes, and identification of new opportunities. It often arises in conditions of instability or uncertainty, where an enterprise is forced to respond to external changes or new challenges. It is clarified that the growing level of competition requires enterprises to implement innovative strategies to differentiate their activities and remain competitive. The authors emphasize the development of transformational managers who play a crucial role in the development of entrepreneurship and should respond to changes in the process of strategy development.

Ключові слова: розвиток, підприємництво, стратегічний менеджмент, стратегія, людський капітал, управлінські рішення, проєкт, лідерство, культура.

Key words: development, entrepreneurship, strategic management, strategy, human capital, management decision, project, leadership, culture.

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

Вплив соціально-економічних умов, стратегічних й революційних змін, що відбуваються в системі стратегічного менеджменту трансформують принципи, засоби функціонування підприємництва, стратегії розвитку. Еволюція від глобальних процесів і технічного прогресу до нових економічних і культурних реалій призводить до того, що зазначені сентенції потребують швидкої, а інколи й кардинальної адаптації підприємств, стимулювання створення і впровадження інновації, підвищення конкурентоспроможності та ефективності.

Пошук нових стратегій і можливостей для підприємств є важливою складовою розвитку та підтримки конкурентоспроможності, що дає змогу підприємствам адаптуватися до змін на ринку, масштабувати бізнес, знаходити нові шляхи для зростання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У наукових працях українських та зарубіжних науковців актуалізуються питання розвитку підприємництва в умовах різних змін. Тофан Т [1] розкриває нові тренди в менеджменті організаційних змін, що виникають в країнах Європейського Союзу. Паляниця В. [4] висвітлює тенденції формування і реалізації інноваційних стратегій, впливу цифрової трансформації та розвиток підприємництва. Чептурану Е., Чептурану С. [5] приділяють увагу особливостям впровадження менеджменту змін в інноваційному підприємстві. Абд. Кадір Муслім, Аулія Лукман Азіз [6] вивчають вплив нових і традиційних підходів у менеджменті змін на соціальний компонент.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є проведення аналізу розвитку підприємництва в умовах змін, виявлення нових можли-



Рис. 1. Процес побудови емерджентної стратегії підприємства

Джерело: розроблено авторами.

ностей, особливостей формування стратегій, процесу побудови емерджентної стратегії підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Успіх розвитку сучасного підприємництва залежить від гнучких та активних менеджерів, здатних оперативно реагувати на зміни та впроваджувати інновації [1]. Стратегічні трансформації часто є результатом накопичення численних, але невеликих за обсягом змін на рівні повсякденної діяльності підприємств.

Основою процесу стратегічних трансформацій є створення емерджентної стратегії, яку не розробляють заздалегідь, а формують під час впровадження організаційних дій, реагуючи на зміни у навколишньому середовищі. Пошук рішення для нетипових ситуацій, коли підприємства перебувають в стані адаптації до непе-

редбачуваних обставин або пошуку нових можливостей на ринку товарів і послуг спричиняє спонтанне або поступове накопичення дій для розроблення емерджентної стратегії. Така стратегія не є наслідком систематичного процесу стратегічного управління та планування, а швидше з'являється як відповідь на ті обставини, які складно було передбачити наперед. Її формування відбувається поступово і здебільшого через спроби та помилки. Підприємства експериментують, проводять аналіз результатів діяльності та на підставі цього коригують підходи до стратегічного розвитку та оперативної діяльності. Впровадження емерджентної стратегії передбачає реалізацію поступових змін, часткових вдосконалень, які менеджери вводять, реагуючи на поступові зміни зовнішнього середовища та ринку.

Процес побудови емерджентної стратегії підприємства наведено на рисунку 1.

Покрокові експерименти, тестування нових ідей та гнучке планування є основними компонентами емерджентної стратегії, що дають змогу підприємству вивчати нові можливості, з мінімальними ризиками та ресурсами адаптуватися до змінного середовища, швидко реагувати на нові ситуації та шукати інноваційні рішення. Такий підхід сприяє визначенню того, чи варто масштабувати рішення чи продукт, уникаючи великих помилок і витрат.

Особливістю постає необхідність формування гіпотези щодо того, як нова ідея або інноваційне рішення може вплинути на діяльність підприємства чи вирішити проблему. Втілення нової ідеї або продукту варто проводити на окремому рівні, наприклад, в окремому відділі, на локальному ринку, з обмеженою кількістю клієнтів.

Після завершення тестування відбувається збір інформації про результати експерименту (дані про продажі, відгуків клієнтів, ефективність процесу тощо). Якщо тестування виявило позитивні результати, то інноваційне рішення варто масштабувати на інші підрозділи чи ринки. У випадку не відповідності результату очікуванням, потрібно внести корективи та знову протестувати нове рішення, повторюючи цикл до тих пір, поки не буде знайдено оптимальне рішення.

До початку створення та реалізації пілотного проєкту доцільно визначити ключові показники, за якими оцінюватиметься успіх (фінансові показники (наприклад, збільшення обсягу продажів, кількість повернень, рентабельність), показники ефективності процесу (зменшення часу чи витрат) або клієнтські показники (рівень задоволення клієнтів).

Протягом тестування відбувається збір даних про результати роботи нової продукції, процесу або рішення, з чіткою фіксацією результатів (зменшення кількості дефектів, витрат, часу) за встановленими показниками. Отримані результати експерименту порівнюються із початковими очікуваннями або прогнозами для формування висновків щодо досягнутих цілей, аналіз причин у випадку розбіжностей, недоліків тощо. На основі отриманих висновків ухвалюється рішення щодо можливості масштабування пілотного проєкту, необхідності коригування чи відмови.

Емерджентна стратегія може бути інноваційною, оскільки її суть полягає в гнучкості, адаптації до змін і виявленні нових можливостей. Вона часто виникає в умовах нестабільності або невизначеності, де підприємство вимушено реагувати на зовнішні зміни або нові виклики. Такий підхід сприяє виникненню інновацій, оскільки підприємства активно шукають нестандартні рішення для адаптації або покращення своїх процесів.

В умовах змін для розвитку інноваційних стратегій і формування управлінських рішень, що спрямовані на швидке адаптування, підтримку конкурентоспроможності, нарощенні ефективності підприємств необхідний акцент на такі орієнтири [2; 3; 4]:

- Гнучкий менеджмент.
- Цифрові трансформації.
- Інноваційна культура.
- Трансформаційне лідерство.
- Інвестиції у розвиток людського капіталу підприємств.

— Стратегічне партнерство та співпраця.

— Управління знаннями.

— Гібридні методи управління.

— Соціальна відповідальність та орієнтація на сталий розвиток.

Зростаючий рівень конкуренції вимагає від підприємств впровадження інноваційних стратегій, щоб здійснювати диференціювання діяльності і залишатися конкурентоспроможними. Ці стратегії передбачають розроблення нових продуктів і послуг, впровадження передових технологій, вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, інвестування в людський капітал і безперервний розвиток працівників, формування стратегічного партнерства і співпраці.

Усі працівники мають різні очікування від праці, бачення щодо можливостей розвитку та робочого середовища, що суттєво впливає на інноваційну стратегію підприємства у випадку змін. Трансформаційні менеджери повинні реагувати на такі зміни у процесі розроблення стратегії, що дасть змогу підвищити рівень задоволеності, залученості, продуктивності та утримання персоналу [5]. Подолати небезпеки, які виникають через посилення конкуренції, можна з врахуванням принципів творчості та гнучкості, адаптуючись до навколишнього середовища [6].

Менеджери в такому випадку мають бути активними у визначенні та впровадженні інноваційних стратегій. Процес змін в організації має бути побудований на комунікації, розширенні можливостей і зосередженості, оскільки організація змінюється аналогічно, як і працівники, що залежить від індивідуальних властивостей персоналу і етапів циклу змін [6].

Менеджери повинні вміти створювати мотивуючу робочу атмосферу. Щоб мотивувати працівників, варто інвестувати в їхній професійний розвиток і навчання для отримання необхідних навичок і ефективного виконання своїх обов'язків. Управління позитивними відносинами між співробітниками також є ключовою частиною стратегії. Співпраця та підтримка в команді сприяють створенню ефективного робочого середовища, яке стимулює розвиток і досягнення цілей діяльності підприємства. Зростає значення м'яких навичок в системі менеджменту. Ефективна комунікація, побудова відносин та лідерські навички стають все більш важливими для ефективного управління командою. Інвестиції в особистий розвиток і навчання менеджерів постає необхідністю для зростання ефективності у стратегічній та оперативній діяльності. Їхні м'які навички мають вагомий вплив на ефективність управління командою та досягнення організаційних цілей. Тому інвестиції в тренінги з комунікації, ведення переговорів, управління конфліктами або побудови міжособистісних відносин стають пріоритетом для всіх керівників.

ВИСНОВКИ

Стратегічні трансформації виникають поступово внаслідок малих змін на рівні повсякденної діяльності, що дає змогу підприємствам оперативно реагувати на такі зміни та впроваджувати інновації. Емерджентна стратегія формується під час виконання організаційних дій, а не планується наперед, реалізується через покрокові експерименти та тестування нових ідей. Та-

ким чином, підприємства повинні вчасно адаптуватися до непередбачуваних змін. Підприємства повинні використовувати підхід на основі поступових змін і часткових вдосконалень для зниження ризиків і мінімізації витрат, проводячи пілотні проєкти, збираючи зворотний зв'язок і коригуючи дії на основі результатів. Інноваційна стратегія сприяє пошуку нестандартних рішень і вдосконаленню процесів, що важливо для підтримки конкурентоспроможності. Інноваційна стратегія сприяє пошуку нестандартних рішень і вдосконаленню процесів, що важливо для підтримки конкурентоспроможності. Інноваційний розвиток підприємств потребує гнучкого менеджменту, інвестицій в людський капітал, цифрових трансформацій та стратегічного партнерства, щоб підприємствам залишатися конкурентоспроможними та адаптуватися до швидких змін у бізнес-середовищі. Роль менеджерів полягає у забезпеченні мотивації та розвитку співробітників, а також ефективному управлінні змінами, розширенні можливостей команди та управлінні міжособистісними відносинами.

Література:

1. Tofan T. New trends in organizational change management in European Union countries. Public Administration. 2019. Vol. 3, No. 103. С. 63—67.
2. Денисенко М. П., Юринєць З. В. Система управління ризиковими ситуаціями в умовах підвищення інвестиційної привабливості та безпеки бізнесу. Економіка та держава. 2022. № 9. С. 4—7. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.9.4>
3. Мкртчян Е. Індустрія 4.0 як інноваційний тренд України. Interfax-Україна. 2023. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/799334.html>
4. Паляниця В. Розвиток підприємництва: інноваційні стратегії та цифрова трансформація. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2024. No 328 (2). С. 219—225. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-49>
5. Ceptureanu E., Ceptureanu S. Recommendations on implementing change management in innovative SMEs. Quality. 2015. Vol. 16, No. 148. P. 109—112.
6. Muslim Abd. Q., Aziz A. L. Enhancing an organizational change: an analysis of factors affecting changes in school organizations. Erudio. 2019. Vol 6, No 2. P. 216—224. URL: <https://doi.org/10.18551/erudio.6-2.8>

References:

1. Tofan, T. (2019), "New trends in organizational change management in European Union countries", Public Administration, vol. 3, no. 103, pp. 63—67.
2. Denysenko, M. P. and Yurynets, Z. V. (2022), "A system for managing risk situations in terms of increasing investment attractiveness and business security", Economy and the State, vol. 9, pp. 4—7. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.9.4>
3. Mkrtchan, E. (2023), "Industry 4.0 as an innovative trend of Ukraine", Interfax-Ukraine, Available at: <https://interfax.com.ua/news/blog/799334.html> (Accessed 10 July 2024).
4. Palyanycja, V. (2024), "Development of an entrepreneurship: innovative strategies and digital transfor-

mation", Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, vol. 328, no. 2, pp. 219—225. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-49>

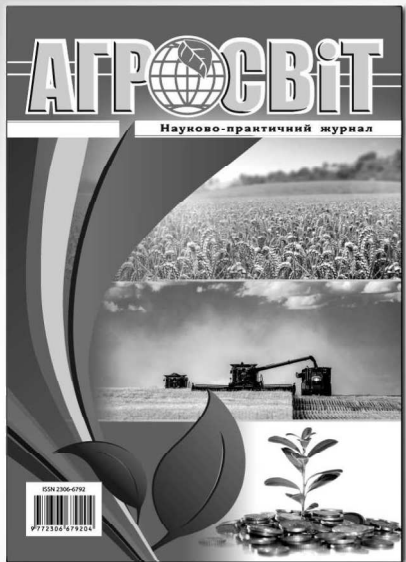
5. Ceptureanu, E., and Ceptureanu, S. (2015), "Recommendations on implementing change management in innovative SMEs", Quality, vol. 16, no. 148, pp. 109—112.

6. Muslim Abd. Q. and Aziz A. L. (2019), "Enhancing an organizational change: an analysis of factors affecting changes in school organizations", Erudio, vol. 6, no. 2, pp. 216—224. <https://doi.org/10.18551/erudio.6-2.8>
Стаття надійшла до редакції 15.10.2024 р.



<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292