

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-125>

УДК 330.3:338.4(477)

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-СТРУКТУРНІ АСПЕКТИ
ПІДТРИМАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ
В ПРОЄКТАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ**

**ORGANIZATIONAL AND STRUCTURAL ASPECTS
OF MAINTAINING THE FINANCIAL STABILITY
OF INDUSTRIAL ENTERPRISES
IN INNOVATIVE DEVELOPMENT PROJECTS**

Гаджук Максим Олександрович

аспірант,

Хмельницький національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6489-6481>

Стадник Валентина Василівна

доктор економічних наук, професор,
Хмельницький національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2095-3517>

Gadzhuk Maksym, Stadnyk Valentyna

Khmelnytskyi National University

Активізація активності підприємницької діяльності в Україні в умовах затяжної війни потребує перегляду інструментів державного регулювання економічних процесів. Значна роль у цьому належить і фінансовим інструментам регулятивного впливу. На основі критичного аналізу вітчизняного досвіду фінансової підтримки підприємницької діяльності зроблено висновки про результативність та економічну привабливість окремих фінансових інструментів для промислових підприємств України. Акцентовано увагу на тому, що здебільшого пільгові кредитні ресурси уможливають підтримання фінансової стійкості підприємств в умовах втрати обігових коштів через воєнно-політичну нестабільність ринків і зростаючу невизначеність ринкового попиту. Проте, з погляду перебудови національної економіки для досягнення її стресостійкості і конкурентоспроможності в умовах глобальних безпекових викликів пільгове кредитування принесе більш відчутну користь в тому разі, якщо сприятиме активізації пріоритетних видів економічної діяльності. Аргументовано, що пільгове кредитування має передусім застосовуватись державою для реалізації проєктів інноваційного розвитку бізнесу. Його основним завданням має бути не тільки зменшення обсягу інвестиційних потреб (чи втрат інвесторів від настання безпекових ризиків), а й підтримання фінансової стійкості бізнесу при переході до нової моделі створення споживчої цінності. Водночас важливо забезпечити цю стійкість і обґрунтованими рішеннями щодо ефективного використання ресурсних можливостей суб'єктів господарювання, які виступають учасниками проєктів розвитку. У роботі розглянуто організаційно-структурні аспекти підтримання фінансової стійкості промислових підприємств в проєктах інноваційного розвитку та виокремлено місце і роль інтегрованої системи інформаційного забезпечення організаційної взаємодії підприємницьких структур в спільних проєктах розвитку.

Ключові слова: стресостійкість підприємства, інноваційно-технологічні проєкти, умови кредитування, інтеграція, рекомбінація ресурсів, цифровізація бізнес-моделі.

The activation of entrepreneurial activity in Ukraine in the conditions of a protracted war requires a revision of the instruments of state regulation of economic processes. Financial instruments of regulatory influence also play a significant role in this. On the basis of a critical analysis of the domestic experience of financial support for entrepreneurial activity, conclusions have been drawn about the effectiveness and economic attractiveness of certain financial instruments for industrial enterprises of Ukraine. Attention is focused on the fact that, for the most part, preferential credit resources make it possible to maintain the financial stability of enterprises in conditions of loss of working capital due to the military and political instability of markets and the growing uncertainty of market

demand. However, from the point of view of restructuring the national economy to achieve its stress resistance and competitiveness in the conditions of global security challenges, preferential lending will bring more tangible benefits if it contributes to the activation of priority types of economic activity. It is argued that preferential lending should primarily be used by the state to implement innovative business development projects. Its main task should be not only to reduce the volume of investment needs (or investor losses due to the occurrence of security risks), but also to maintain the financial stability of the business during the transition to a new model of creating consumer value. At the same time, it is important to ensure this stability with well-founded decisions regarding the effective use of resource capabilities of business entities that are participants in development projects. The work examines the organizational and structural aspects of maintaining the financial stability of industrial enterprises in innovative development projects and highlights the place and role of an integrated information support system for organizational interaction of business structures in joint development projects.

Keywords: stress resistance of the enterprise, innovative technological projects, crediting conditions, integration, recombination of resources, digitization of the business model.

Сучасний стан глобального економічного простору характеризується високою динамічністю. Визначальну роль у зростанні темпів економічної динаміки ключову роль відіграє науково-технічний прогрес, який насичує ринок новими технологіями. Це дає змогу виробникам товарів і послуг нарощувати свою продуктивність у задоволенні існуючих споживчих потреб і збільшувати гнучкість у пошуках способів задоволення нових ринкових запитів. Водночас глобальне змагання бізнесу за масштабування виробництва для панування на ринках загострило боротьбу товаровиробників за доступ до ресурсів, які необхідні для нарощування обсягів виробництва затребуваної ринком продукції. Як наслідок – крупні ТНК, закріпившись на основних сегментах ринку, витісняють з нього менш потужних виробників і примушують їх змінювати підходи до роботи зі споживачами.

Практика успішних підприємців засвідчує, що їх зусилля концентруються на створенні нових ринкових ніш – через пропозицію нових ринкових цінностей. Це може потребувати додаткових і водночас унікальних ресурсів для забезпечення конкурентоспроможності кінцевого продукту, що можливо через об'єднання з власниками цих ресурсів. Для цього мають бути побудовані взаємовигідні організаційні відносини в тих організаційно-структурних формах співпраці, які можуть максимізувати загальну економічну результативність. Для України, яка прагне відстояти свій не тільки політичний суверенітет, а й економічну спроможність до самовідтворення, це завдання є надзвичайно важливим і актуальним. Адже підвищення економічної результативності використання ресурсів у процесах створення затребуваних ринком споживчих цінностей сприятиме зростанню надходжень у бюджет. А значить – поліпшенню фінансування тих сфер діяльності, які є пріори-

тетними для країни в умовах затяжної війни та в стратегічній перспективі повоєнного відновлення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій з проблем розвитку організаційно-структурних форм співпраці суб'єктів підприємництва дає підстави стверджувати, що ці питання досліджуються переважно у взаємозв'язку із процесами цифровізації бізнесу. Адже новітні інформаційні технології можуть радикально змінити не тільки роботу зі споживачами, а й саму структуру бізнес-процесів, збільшити в них аутсорсингову складову. Тим самим посилюється гнучкість ресурсозабезпечення – в напрямі залучення тих ресурсів, що є найбільш важливими для формування стійких конкурентних переваг бізнесу. Такі акценти у дослідженні впливу цифровізації на організаційні форми економічної взаємодії різних підприємницьких структур в Україні бачимо, наприклад, у роботах Н. Струк, Н. Євтушенко, Т. Хлевицької, М. Павловського, О. Завадської та багатьох інших [1–3]. Проте в їх дослідженнях переважно йдеться про можливості цифрової трансформації бізнесу в існуючих його моделях – для підвищення ефективності діючих бізнес-процесів. Вважаємо, що не менш важливо бачити перспективи трансформації самої бізнес-моделі – завдяки тим можливостям, які можуть створювати нові інформаційні технології у різних сферах функціонального менеджменту [4]. Завдяки цьому значно розширюється коло стратегічних альтернатив для розвитку бізнесу. В тому числі – через урізноманітнення організаційно-структурних форм економічної співпраці суб'єктів підприємництва. Про ефективність такої співпраці йдеться у багатьох публікаціях останніх років [5-10]. Важливим результатом інтеграції є те, що вона розширює не тільки ресурсні, а й ринкові можливості учасників – створюючи умови для рекомбінування ресурсів у нові

бізнес-процеси, які можуть продукувати значно кращі ціннісні пропозиції для ринку [6; 10].

Це передусім важливо для малих і середніх промислових підприємств. Вони зазвичай мають обмежені ресурсні можливості, тому доволі часто вимушені відмовлятися від реалізації інноваційних проєктів – адже інновації завжди супроводжуються ринковими ризиками. А значні безпекові ризики, які нині стали невід’ємним атрибутом підприємницької діяльності в Україні, ще більше ускладнюють ухвалення інноваційно-орієнтованих управлінських рішень. Однак в сучасних умовах ведення бізнесу, коли глобальні економічні гравці задекларувати новий технологічний перехід, який вимагає екологічно нейтрального виробництва, розвиток бізнесу в промисловому секторі потребує інноваційного погляду на структуру і склад бізнес-процесів – вони не мають містити тих елементів, що погіршуватимуть стан довкілля. Така вимога є однозначною для підприємств, що планують позиціювати свою продукцію на ринках ЄС. І це означає необхідність реалізації технологічних інновацій – саме вони виступатимуть технологічним фундаментом для реалізації інноваційних стратегій. Проте саме інноваційно-технологічні проєкти є найбільш капіталомісткими. Відсутність необхідного обсягу інвестицій для реалізації технологічного прогресивного проєкту може спричинити втрату підприємством фінансової стійкості. Як справедливо зауважила свого часу О. Журавльова, «визначення меж фінансової стійкості сучасних суб’єктів економіки є однією з найважливіших економічних проблем, які має вирішувати менеджмент» [11].

А зважаючи на те, що на інноваційно-активному підприємстві управління має забезпечувати «вирішення протиріч (чи прогалів) у чинній бізнес-системі, які виникають внаслідок інноваційних змін», це потребує додаткових фінансових ресурсів, що й виводить питання фінансової стійкості підприємства на одне із чільних місць. Авторська позиція полягає в тому, що однією із прийнятних альтернатив для вирішення проблеми підтримання фінансової стійкості промислових підприємств в процесах інноваційно-технологічного розвитку є їх об’єднання у певний організаційно-структурний формат спільної діяльності, який зробить усю структуру гнучкішою – як в процесах ресурсозабезпечення, так і в процесах вибору стратегічних ринкових альтернатив. Важливо обрати релевантний науково-методичний підхід до обґрунтування умов і фор-

мату такого об’єднання для переробних підприємств різних секторів промисловості, що обирають інноваційний шлях розвитку.

Мета дослідження – обґрунтувати науково-методичні основи управління розвитком організаційно-структурних форм співпраці підприємств виробничого сектору економіки для підвищення їх фінансової стійкості в умовах реалізації інноваційно-технологічних проєктів розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Реалізація інноваційно-технологічних проєктів розвитку для учасників глобального ринку є невіддільною складовою стратегічного управління, основна мета якого – підтримання стресостійкості та економічної результативності бізнесу в умовах емерджентності і глобального технологічного переходу. Для України, яка прагне не втратити економічний потенціал господарської діяльності в умовах значних безпекових ризиків, досягнення вищої економічної результативності бізнесу є завданням надзвичайно актуальним. Тому урядом ініціюються різні програми підтримки проєктів розвитку бізнесу, серед яких особлива увага відводиться пріоритетним для збереження економічної стійкості національної економіки під час війни.

Такими пріоритетами в Україні є інвестиційні проєкти розвитку ОПК, агропромислового виробництва, енергетики, логістичної і транспортної інфраструктури, промисловості, а також – технологічних стартапів. Як видно із табл.1, проєктів у сфері високих технологій найбільше (понад 2000), а ресурсів вони потребують найменше.

Стосовно інших галузевих груп економічної діяльності капіталомісткість проєктів набагато вища. І навіть у промисловості та АПК середні інвестиційні потреби з розрахунку на один проєкт сягають 1 млрд грн. Така сума перевищує фінансові можливості багатьох представників бізнесу, а масштабність та ризикованість інноваційно-технологічних проєктів може порушити фінансову стійкість підприємства за зміни ринкових обставин.

У дослідженнях науковцями способів недопущення втрати фінансової стійкості підприємств при реалізації проєктів розвитку підкреслюється, що для цього має бути сформована фінансова стратегія, яка визначатиме способи залучення фінансових ресурсів [4, с. 70; 13]. А відтак – обрана релевантна критеріальна база, яка даватиме змогу скласти повну картину руху фінансових потоків у динаміці інноваційних змін впродовж

Таблиця 1

Перспективні проекти розвитку економіки України

| Сфера реалізації проєктів | Кількість проєктів, одиниць | Сумарні інвестиційні потреби для реалізації обраних проєктів, млрд. грн. | Інвестиційні потреби з розрахунку на один проєкт, млрд. грн.* |
|--------------------------------------|-----------------------------|--|---|
| Оборонно-промисловий комплекс | Понад 10 | 43 | 4,3 |
| Енергетика | Більше 50 | 177 | 3,54 |
| Технологічні стартапи | Понад 2000 | 11 | 0,0055 |
| АПК | Більше 300 | 34 | 1,14 |
| Розбудова інфраструктури і логістика | Понад 30 | 123 | 4,1 |
| Промисловість | Понад 20 | 16 | 0,8 |

Джерело: вибірку сформовано за [12]; * власні розрахунки

проектного періоду. Якщо проаналізовані показники критеріальної бази знаходяться у допустимих межах, це свідчить про здатність підприємства до інноваційних змін для підвищення економічної результативності функціонування (що важливо з погляду стратегічних перспектив функціонування підприємства).

Узагальнюючими (абсолютними) показниками фінансової стійкості суб'єкта господарювання є відповідність чи невідповідність (надлишок чи нестача) джерел коштів для формування запасів і витрат. Тобто, різниця між сумою коштів, що можуть бути залучені підприємцем з доступних йому джерел і сумою коштів, необхідних для формування запасів і покриття витрат на ведення господарської діяльності. Зважаючи на це, розрізняють такі рівні фінансової стійкості підприємства [11; 13]:

- абсолютна стійкість фінансового стану – власні джерела формування оборотних активів покривають запаси і витрати;
- нормальний стійкий фінансовий стан – запаси і втрати покриваються сумою власних джерел формування оборотних активів і довгостроковими позиками із доступних джерел;
- нестійкий фінансовий стан – запаси і витрати покриваються сумою власних джерел формування оборотних активів, довгострокових і короткострокових кредитів і позик із доступних джерел;
- кризовий фінансовий стан – запаси і витрати не покриваються коштами із усіх видів можливих джерел їх забезпечення (власних, позикових та ін.); підприємство перебуває на межі банкрутства.

Цей континуум рівнів фінансової стійкості підприємства охоплює чотири його стани,

три з яких можна оцінити як такі, що можуть бути віднесені до ефективного керування, а четвертий – неефективного. Водночас третій стан виникає в разі суттєвих змін у середовищі господарювання, які потребують адекватних змін у його внутрішньому середовищі. Зокрема, через реалізацію інноваційних проєктів і в цьому разі ризики втрати фінансової стійкості є найбільшими. Взаємозалежність чинників, що зумовлюють здатність підприємства підтримувати стан фінансової рівноваги в ході реалізації інноваційних проєктів відображено на рис. 1.

Із наведеної схеми випливає, що фінансова стійкість підприємства є результатом врахування економічних ризиків при формуванні фінансової стратегії. Остання ж і визначає порядок і умови залучення кредитних ресурсів для реалізації проєктів інноваційних змін. Світова практика проєктного менеджменту показує, що реалізація більшості інноваційно-технологічних проєктів не передбачає самозабезпечення (тобто використання суб'єктами господарювання лише власних джерел для технологічного оновлення). Та умовами такого залучення є прийнятна ціна капіталу, яка дає змогу зберегти позитивну динаміку функціонування і не втратити бізнес.

Що ж стосується України, то навіть поверхневий аналіз нинішнього стану економічної результативності сукупної множини представників вітчизняного бізнес-середовища [3] показує, що багато підприємців нині вимушені згорнути бізнес до рівня, який майже наближається до межі прийнятних на сьогодні форм роботи зі споживачами. Негативно впливає і відсутність кваліфікованих працівників, які могли б своєю працею покращити



Рис. 1. Взаємозалежність чинників, що зумовлюють здатність підприємства підтримувати стан фінансової рівноваги в динаміці проєктного періоду

Джерело: власна розробка

результативність господарювання або масштабувати бізнес у нових локаціях. Та в масштабах країни подальше зниження економічної активності може спричинити втрату здатності національної економіки до відтворення. Для збереження економічної активності бізнесу уряд України намагається використовувати заохочувальні інструменти, зміст і спрямованість яких коригуються по мірі зміни обставин.

Підтвердженням цьому слугують, наприклад, зміни в пільговому кредитуванні за Державною програмою «Доступні кредити 5-7-9». Ця програма була започаткована ще у 2020 р., але з початком повномасштабної війни її структура зазнала істотних змін. Спочатку пільговими умовами кредитування реципієнти скористались не для реалізації проєктів розвитку бізнесу (а основний наголос був саме на такому цільовому використанні позики), а для поповнення власних обігових коштів. Тобто, кредити використовувались для масштабування діючого бізнесу, а не розвитку нового. І його реципієнтами були переважно ритейлери, які розширювали власну мережу збуту. Бізнес-плани промислового спрямування вважались надто ризикованими і відхилялись уже на етапі банківської ек-

пертизи їх здійснимості. Тобто, позитивний імпульс для розширення бізнесу отримала переважно торговельна діяльність, а не промислова, що не характеризує позитивно розвиток національної економіки.

Так тривало до повномасштабного вторгнення. Після нього в Програмі змінили перелік напрямів кредитування – перевага в отриманні кредитів надавалась відновленню бізнесу, який зазнав збитків від війни. З огляду на географію ведення бойових дій основну масу кредитів залучили агропідприємства – з метою проведення посівної і розвитку переробного виробництва. І станом на початок 2023 року уже 12,5 тис. агрогосподарств отримали для цих цілей 66,1 млрд. грн. банківських кредитів. З них більше половини – за програмою «Доступні кредити 5-7-9» (профінансовано 9,7 тис. агропідприємств на майже 38 млрд. грн.) [14].

Загалом, до грудня 2023 р. кредити за державною програмою «Доступні кредити 5-7-9» склали майже 40% чистого гривневого портфеля банків України. А під час повномасштабної війни за цією програмою було видано 90% нових кредитів для бізнесу. У структурі виданих кредитів станом на кінець 2023 р. на агрокомпанії припало 49% від усіх пільгових

кредитів за час функціонування Програми. Згідно досліджень [15], кредити «5-7-9» наразі складають 68% усіх працюючих гривневих позик у цьому секторі економіки. Що ж стосується віддачі від отриманих кредитів, то реципієнти цих кредитів у агровиробництві сформували майже третину всіх доходів галузі.

Варто зазначити, що коригування програми «Доступні кредити 5-7-9» продовжується й далі. Так, у вересні 2023 перевага в отриманні кредитів стала надаватись підтримці інвестиційних проєктів з енергомодернізації і агропереробки. З огляду на капіталомісткість таких проєктів суму кредитування за ними збільшено до 150 млн. грн., а термін повернення – до 10 років. З урахуванням власних 30% коштів, які має обов'язково вкладати в проєкт підприємець, це складатиме 200–220 млн. грн. [14]. Така сума цілком достатня для будівництва сучасного переробного підприємства, яке буде оснащене енергоощадними і безвідходними технологіями. Тобто, фінансові умови для інноваційно-технологічного переоснащення галузі значно поліпшилися у тих підприємців, які змогли стати реципієнтами Програми. І саме те, що енергоощадність і екологічна безпечність виробничих технологій є однією з умов доступу до Програми, позитивно впливає на структурні зміни в галузі – адже це відповідає критеріям «зеленого переходу». Реалізація таких проєктів може сприяти збільшенню експортного потенціалу України, зміни структури агровиробництва в бік створення продукції з вищою доданою вартістю.

На жаль, статистика показує, що на кінець 2023 р. у промисловість залучено всього 15% від загальної суми кредитів за Програмою [15]. Це може сигналізувати про потребу нових змін в умовах кредитування – зокрема пріоритетності у виборі реципієнтів (наприклад, підприємств оборонно-промислового комплексу). Очевидно, що пільгове кредитування має застосовуватись передусім для реалізації проєктів інноваційного розвитку бізнесу. Його основним завданням має бути не тільки зменшення обсягу інвестиційних потреб (чи втрат інвесторів від настання безпекових ризиків), а й підтримання фінансової стійкості бізнесу при переході до нової моделі створення споживчої цінності [16].

Зважаючи на зазначені чинники, одним із можливих рішень для малих і середніх підприємств, які планують розвивати проєкти у сфері переробної промисловості (а саме налагодження переробки сільськогосподар-

ської продукції наразі стало актуальним і економічно привабливим напрямом диверсифікації бізнесу), доцільно об'єднувати свої зусилля. З огляду на стан української економіки і тренди розвитку глобального економічного простору, можна стверджувати, що у вітчизняному підприємницькому середовищі слід розвивати такі інтеграційні форми економічної співпраці, які спроможні будуть проявляти антисипативність [17] у взаємодії між учасниками та зовнішнім середовищем, орієнтуватись на створення власних ринкових ніш та підвищувати гнучкість учасників у роботі з цільовими групами споживачів.

Наприклад, завдяки об'єднанню агропідприємств, задіяних в одному чи суміжних бізнес-процесах, можна досягти не тільки інвестиційних переваг (переваг у залученні стратегічних інвесторів чи переваг у формуванні власних ресурсів для покриття інвестиційних потреб для реалізації спільного інноваційно-технологічного проєкту), а й кращого сервісного забезпечення бізнесу – починаючи від спеціалізованих і складних в технологічному плані послуг, які потребують спеціального реманенту для постадійної обробки полів, хімічного захисту рослин, збирання врожаю, і завершуючи юридичним та маркетинговим супроводом виходу на нові ринки.

І тут потрібен не тільки специфічний сервіс для агросектору, а й логістичний (з іншими маршрутами і складським господарством), маркетинговий – для впливу на нові групи споживачів, транспортний (засоби транспортування з іншими технічними характеристиками). При цьому не всі види сервісу потрібні постійно. На нашу думку, для досягнення кращого результату в процесах диверсифікації основного бізнесу доцільно винести частину обслуговуючих (допоміжних) процесів на аутсорсинг. Проте це рішення необхідно професійно проаналізувати – щоб мати чітке розуміння причинно-наслідкових залежностей виникнення господарської ситуації, яка потребує вирішення.

Причини можуть критися як у зовнішньому середовищі господарювання і не завжди їх можна своєчасно розпізнати і компенсувати адаптивними заходами. Та значне коло причин, що зумовлюють виникнення проблем у роботі підприємства, є результатом прорахунків менеджерів у налагодженні організаційної взаємодії між працівниками підприємства – це особливо проявляється в екстремальних умовах, коли організаційні зміни мають відбуватися оперативно. Послуги професійних

кризових менеджерів (на яких спеціалізуються, наприклад, консалтингові фірми), можуть бути цінним зовнішнім ресурсом, залучення якого на період кризи в діяльності підприємства забезпечить більш ефективне управління усіма іншими ресурсами і процесами.

При цьому основним критерієм такого рішення має бути те, що функціонал сервісних підприємств доповнюватиме основні бізнес-процеси підприємства тими властивостями, які підвищуватимуть цінність кінцевої продукції на цільових, а також перспективних ринках. Однак лише в тому разі, якщо послуги сторонніх підприємств надаватимуться професійно і з урахуванням безпекової складової ведення бізнесу (необхідно не допустити витоку даних, які можуть скласти комерційну таємницю і зашкодити бізнесу у разі потрапляння їх до конкурентів).

Інтеграція передбачає різні варіанти створення бізнес-мереж, які б охоплювали переважну частину процесів, пов'язаних із створенням кінцевого продукту, що має певну споживчу цінність. Завдання виробника – максимізувати свою пропозицію цінності на ринку порівняно з конкурентами, для чого він може залучати до реалізації бізнес-процесів ті ресурси, що можуть сприяти цьому [6]. Тому зацікавленість до об'єднання зусиль можуть проявляти різні підприємства – як малі, так і середні. І навіть великі, якщо вони прагнуть започаткувати новий напрям діяльності і для цього у них не вистачає досвіду роботи на нових ринках. Або коли вони виготовляють технічно складну продукцію і частина операцій виконується в незначних масштабах та потребує спеціального технологічного обладнання (для цього залучають підрядників).

Та особливу потребу відчувають нині підприємства у високоефективних інформаційних технологіях. Вони необхідні при плануванні проєктів масштабування діяльності, диверсифікації виробництва або інших варіантів розвитку ринкових можливостей, які не можуть бути успішно реалізованими за відсутності релевантної і достовірної інформації про стан ринку, особливості інституційного середовища, дії конкурентів, поведінку споживачів тощо. Адже динамічність сучасних ринкових процесів вимагає такої ж гнучкості і дій на випередження від бізнесу. Але компетентне і ефективне використання інформаційних технологій (навіть за умови їх ліцензованого придбання) потребує специфічних знань. Тому для налагоджування спеціалізованого інформаційного забезпечення управ-

ління бізнес-процесами та опанування відповідними технологіями необхідна співпраця із ІТ-компаніями.

Залежно від функціоналів конкретних інформаційних технологій вони служитимуть реалізації різних цілей. Зокрема, для досягнення цілей організаційно-структурного розвитку суб'єктів підприємництва служба інформаційного сервісу має забезпечити ефективність перебігу бізнес-процесів. Це потребує вирішення низки завдань:

- створення єдиного інформаційного простору для роботи з ринком – це сприятиме зростанню економічної результативності бізнесу завдяки розумінню кожного із учасників мережі його ролі у чинних процесах створення споживчих цінностей, а також векторах зміни чи концептах появи нових споживчих переваг – для завчасного реагування на нові ринкові тренди і недопущення критичної втрати виручки (що забезпечить волатильність рівнів фінансової стійкості підприємства в допустимих межах);

- створення інтегрованих комунікативних мереж для прискорення обміну релевантною інформацією в системі менеджменту – це сприятиме підвищенню ефективності організаційної взаємодії всередині мережі, що є важливою умовою для узгодження інтересів стратегічно важливих груп стейкхолдерів при реалізації проєктів розвитку;

- використання сучасних інформаційних технологій спеціалізованого характеру для інформаційного забезпечення операційної взаємодії в партнерській мережі – сприятиме підвищенню ефективності поточної діяльності і збереженню фінансової стійкості учасників партнерської мережі при реалізації спільних проєктів розвитку.

Ці завдання є загальними для усіх мережевих підприємницьких структур, незалежно від їх галузевої спеціалізації. А спеціалізація додає додаткових потреб інформатизації процесів спеціального призначення, що також потребує відповідного інформаційного сервісу. В кожному разі, саме комплементарність стратегічних цілей промислового підприємства і завдань сервісного аутсорсера може слугувати підставою для довготривалого стратегічного партнерства.

Особливого значення набуває ІТ-сервіс для вирішення завдань управління роботою підприємств оборонно-промислового комплексу. Сучасні засоби ведення війни потребують високоефективних інформаційних продуктів, які значно розширюють функціонал

традиційних засобів вирішення тих завдань, які ставляться перед військовиками. Це дає змогу досягти поставлених цілей і зберегти людські життя. Водночас сам процес виробництва відповідних засобів має бути розосереджений у просторі – через загрозу фізичної руйнації. Оптимізація конфігурації і логістики такого виробництва, а також управління технологічними процесами теж потребує специфічних інформаційних продуктів. Причому таких, що можуть розвиватися залежно від коригування виробничих завдань. І в цьому разі IT-сервіс є кращим варіантом для постійної співпраці. Крім реалізації загальних функцій з інформаційного обслуговування технологічних та логістичних операцій, доцільно створювати і використовувати спеціалізовані програмні продукти для управління фінансовими потоками при реалізації інвестиційних проєктів інноваційно-технологічного розвитку інтегрованої сукупності підприємств.

Висновки. Фінансова стійкість є необхідною умовою тривалого функціонування підприємства в ринковому середовищі, а тим більше вона важлива під час якісного оновлення його бізнес-процесів і навіть бізнес-системи, що відбувається в ході інноваційно-технологічних трансформацій виробничої системи промислового підприємства. В умовах значних безпекових викликів, які загрожують подальшому руйнуванню економіки України, важливо використовувати усі можливості

для підтримки економічної діяльності, особливо в пріоритетних для життєзабезпечення населення і оборони країни сферах. Одним із напрямів підтримки економічної активності є організаційно-просторове розосередження промислових підприємств. Однак це потребує обґрунтованого структурування бізнес-процесів з визначенням доцільності винесення на аутсорсинг окремих операцій, які можуть виконуватись спеціалізованими підприємствами. При цьому важливо вибудовувати нові бізнес-моделі мережевого співробітництва промислових і сервісних підприємств, в яких цільовою установкою має бути досягнення синергії спільної діяльності у процесах створення споживчих цінностей. Це може досягатися шляхом реалізації спільних інноваційно-технологічних проєктів. Об'єднання зусиль партнерів дасть змогу збільшити ресурсну базу учасників і зменшити залежність від зовнішніх інвесторів, що позитивно впливатиме на збереження фінансової стійкості в ході реалізації проєктів розвитку. Кваліфіковане керування проєктами розвитку партнерської мережі передбачає розподіл ризиків між учасниками з урахуванням їх фінансових можливостей та значущості внеску їх ресурсної складової у створення кінцевої споживчої цінності. Предметом подальших досліджень визначено обґрунтування методів підвищення економічної результативності підприємства в межах стратегічного партнерства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Струк Н., Євтушенко Н., Хлевицька Т., Насад Н., Рязанцев Р. Аналіз впливу цифрових трансформацій на розвиток національних бізнес-структур. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. № 6(47). С. 219–221.
2. Павловський М. В., Гацька Л. П., Завадська О. М. Діджитал трансформація бізнесу в умовах сучасних змін. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50.
3. Стадник В.В., Йохна В.М., Наскальний С.О. Функціонал діджиталізації у формуванні підприємницького середовища: перспективи та проблеми розвитку в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 4, т. 1. С. 68–75.
4. Функціональні стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств: монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. В. В. Стадник. Хмельницький : ХНУ, 2016. 446 с.
5. Денисенко М. П., Генік А. М. Організаційні структури для реалізації інновацій на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 24. С. 31–34.
6. Стадник В.В., Гризовська Л.О., Гаджук М.О. Ресурсна синергія мережевого співробітництва підприємницьких структур: чинники і умови досягнення. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 2, т. 1. С. 189–194.
7. Burström, T., Parida, V., Lahti, T., & Wincent, J. (2021). AI-enabled business-model innovation and transformation in industrial ecosystems: A framework, model and outline for further research. *Journal of Business Research*, vol. 127, pp. 85–95. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.016> (accessed February 14, 2024).
8. Левченко О. М. Організаційно-економічні засади створення інноваційно-інтегрованих структур в умовах соціально-економічної нестабільності. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2018. Вип. 1. С. 9–20.

9. Щербак В. Г. Особливості функціонування інтегрованих структур бізнесу як базису інноваційного розвитку підприємництва. *Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic sciences*. 2020. 153(6), 81–88.
10. Stadnyk, V. Izhevskiy, P., Zamazii, O., Goncharuk, A., Melnichuk, O. (2018). Factors of enterprises' strategic selection of participation forms in integration formations. *Problems and Perspectives in Management*, 16 (2), 90-101. doi.org/10.21511/ppm.16(2).
11. Журавльова О. Є. Фінансова стійкість підприємства: теорія і практика. *Формування ринкової економіки*. 2009. Вип. 22. С. 523–536.
12. Найбільша можливість в Європі з часів Другої світової війни. URL: advantageukraine.com/ua (дата звернення: 16.02.2024).
13. Бугас Н. Фінансова стійкість підприємств як передумова їх ефективного функціонування і розвитку. *Економіка та держава*. 2005. № 6. С. 27–30.
14. Понад 550 млн. грн. грантової підтримки одержали аграрії в цьому році на розвиток садів і теплиць. Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL: minagro.gov.ua/news/ (дата звернення: 29.04.2024)
15. Корнилюк А., Корнилюк Р. Державна програма підтримки бізнесу «Доступні кредити 5-7-9»: у пошуках оптимального дизайну. URL: <https://ukrinform.ua/rubric-ekonomy/3836803> (дата звернення: 12.05.2024).
16. Стадник В. В, Непогодіна Н. І. Теоретико-методологічні основи інвестування розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 1. С. 60–69.
17. Ashley W. C., Morrison J. L. Anticipatory Management: Tools for Better Decision Making. *The Futurist*. 1997. № 31 (5). P. 47–50.
18. Стадник В., Йохна В., Красовський О.О, Наскальний С. Роль сервісних підприємств в реалізації потенціалу розвитку економіки України в умовах війни і повоєнного відновлення. *Економічний часопис Волинського національн. університету ім. Лесі Українки*. 2022. № 4. С. 103–115. DOI: <https://doi.org/10/29038/2786-4618-2022-04-103-115>

REFERENCES:

1. Struk N., Yevtushenko N., Khlevytska T., Nasad N., Ryazantsev R. (2020) Analiz vplyvu tsyfrovyykh transformatsii na rozvytok natsionalnykh biznes-struktur. Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky. [Analysis of the impact of digital transformations on the development of national business structures]. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, no. 6(47), pp. 219–221.
2. Pavlovsky M. V., Gatska L. P., Zavadzka O. M. (2023) Didzhytal transformatsiia biznesu v umovakh suchasnykh zmin. [Digital transformation of business in the conditions of modern changes]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society], no. 50.
3. Stadnyk V. V., Yokhna V. M., Naskalni S. O. (2022) Funktsional didzhytalyzatsii u formuvanni pidpriemnytskoho seredovyshcha: perspektyvy ta problemy rozvytku v Ukraini [Functionality of digitization in the formation of the business environment: prospects and problems of development in Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky* [Herald of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences], no. 4, vol. 1, pp.68–75.
4. Stadnyk V. V. (2016) Funktsionalni stratehii innovatsiinoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv: monohrafiia [Functional strategies of innovative development of industrial enterprises: a monograph. Khmelnytskyi: KhNU, 446 p.
5. Denysenko M. P., Genyk A. M. (2019) Orhanizatsiini struktury dlia realizatsii innovatsii na pidpriemstvakh [Organizational structures for the implementation of innovations at enterprises]. *Investytsii: praktyka ta dosvid* [Investments: practice and experience], no. 24, pp. 31–34.
6. Stadnyk V.V., Gryzovska L.O., Gadzhuk M.O. (2022) Resursna synerhiia merezhevoho spivrobotnytstva pidpriemnytskykh struktur: chynnyky i umovy dosiahnennia. [Resource synergy of network cooperation of business structures: factors and conditions of achievement]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky* [Herald of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences], no. 2, vol. 1. pp. 189–194.
7. Burström, T., Parida, V., Lahti, T., & Vincent, J. (2021). AI-enabled business-model innovation and transformation in industrial ecosystems: A framework, model and outline for further research. *Journal of Business Research*, vol. 127, pp. 85–95. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.016> (accessed February 14, 2024).
8. Levchenko O. M. (2018) Orhanizatsiino-ekonomichni zasady stvorennia innovatsiino-intehrovanykh struktur v umovakh sotsialno-ekonomichnoi nestabilnosti [Organizational and economic principles of creation of innova-

tive and integrated structures in conditions of socio-economic instability]. *Tsentrlnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky* [Central Ukrainian scientific bulletin. Economic sciences]. Issue 1, pp. 9–20.

9. Shcherbak V. G. (2020) Osoblyvosti funktsionuvannya intehrovanykh struktur biznesu yak bazysu innovatsiynoho rozvytku pidpryemnytstva [Peculiarities of functioning of integrated business structures as a basis for innovative development of entrepreneurship]. *Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic sciences* [Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic sciences], no. 153(6), pp. 81–88.

10. Stadnyk, V. Izhevskiy, P., Zamazii, O., Goncharuk, A., Melnichuk, O. (2018). Factors of enterprises' strategic selection of participation forms in integration formations. *Problems and Perspectives in Management*, 16 (2), 90–101. DOI: [doi.org/10.21511/ppm.16\(2\)](https://doi.org/10.21511/ppm.16(2)).

11. Zhuravlyova O. E. (2009) Finansova stiiikist pidpryemstva: teoriia i praktyka [Financial stability of the enterprise: theory and practice]. *Formuvannya rynkovoї ekonomiky* [Formation of market economy]. Issue 22, pp. 523–536.

12. Naibilsha mozhlyvist v Yevropi z chasiv Druhoї svitovoї viiny [The biggest opportunity in Europe since World War II]. URL: <https://advantageukraine.com/ua> (access date 02/16/2024).

13. Bugas N. (2005) Finansova stiiikist pidpryemstv yak peredumova yikh efektyvnoho funktsionuvannya i rozvytku [Financial stability of enterprises as a prerequisite for their effective functioning and development]. *Ekonomika ta derzhava* [Economy and the state], no. 6, pp. 27–30.

14. Ponad 550 mln. hrn. hrantovoї pidtrymky oderzhaly ahrarii v tsomu rotsi na rozvytok sadiv i teplyts. Ministerstvo ahrarnoi polityky ta prodovolstva Ukrainy [More than UAH 550 million. farmers received grant support this year for the development of gardens and greenhouses. Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine]. URL: <https://minagro.gov.ua/news/> (access date 04/29/2024)

15. Kornilyuk A., Kornilyuk R. Derzhavna prohrama pidtrymky biznesu «Dostupni kredyty 5-7-9»: u poshukakh optymalnoho dyzainu [State business support program "Affordable loans 5-7-9": in search of optimal design]. URL: ukrinform.ua/rubric-economy/3836803 (access date 05/12/2024).

16. Stadnyk V. V., Nepogodina N. I. (2008) Teoretyko-metodolohichni osnovy investuvannya rozvytku pidpryemstva [Theoretical and methodological foundations of investing in enterprise development]. *Aktualni problemy ekonomiky* [Actual problems of the economy], no. 1, pp. 60–69.

17. Ashley W. C., Morrison J. L. (1997) Anticipatory Management: Tools for Better Decision Making. *The Futurist*, no. 31 (5), pp. 47–50.

18. Stadnyk V., Yokhna V., Krasovskyi O.O., Naskalnyi S. (2022) Rol servisnykh pidpryemstv v realizatsii potentsialu rozvytku ekonomiky Ukrainy v umovakh viiny i povoiennoho vidnovlennia [The role of service enterprises in realizing the development potential of Ukraine's economy in the conditions of war and post-war recovery]. *Ekonomichni chasopys Volynskoho natsionaln. universytetu im. Lesi Ukrainky*, no. 4, pp. 103–115. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-04-103-115>