

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ КРАЇНИ
Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра історії, археології, інформаційної та архівної справи

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри ІАІАС
доктор історичних наук,
професор
Василь ОРЛИК
« ____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврський) рівнем вищої освіти
на тему:

«Бізнес-стратегії ПАТ «НВП «РАДІЙ»: сучасний стан і перспективи»

Виконав здобувач вищої освіти
IV курсу групи ІС 21
ОПП «Інформаційна, бібліотечна
та архівна справа»
спеціальності 029 «Інформаційна,
бібліотечна та архівна справа»
_____ Березовський Максим
« ____ » _____ 2025 р.

Керівник роботи
канд. іст. наук, доцент
_____ Микола ТУПЧІЄНКО
« ____ » _____ 2025 р.

Рецензент
канд. пед. наук, директор Кропивницького
фахового коледжу Приватного вищого
навчального закладу «Університет сучасних
знань»
_____ Тетяна ШИШКІНА

ЗМІСТ

ВСТУП	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ ПРИВАТНИХ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ	
1.1. Сутність і класифікація бізнес-стратегій підприємств.....	
1.2. Історіографія та джерельна база дослідження.....	
1.3. Методи дослідження.....	
РОЗДІЛ 2. ІНФОРМАЦІЙНИЙ СУПРОВІД БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ ПАТ «НВП «РАДІЙ» (м. Кропивницький) ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ	
2.1. Економіко-організаційна характеристика ПАТ «НВП «РАДІЙ».....	
2.2. Інструменти адаптації бізнес-стратегій ПАТ «НВП «РАДІЙ» до змін зовнішнього середовища.....	
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ ПАТ «НВП «РАДІЙ» (м. КРОПИВНИЦЬКИЙ) В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	
3.1. Перспективи розвитку системи інноваційних комунікацій ПАТ «НВП «Радій» (м. Кропивницький).....	
3.2. Роль інновацій та сучасних інформаційних технологій у системі забезпечення ефективності стратегічного планування ПАТ НВП «РАДІЙ» (м. Кропивницький).....	
ВИСНОВКИ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ДЖЕРЕЛ	
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Визначення стратегічних завдань діяльності підприємства в цілому спрямоване на забезпечення його конкурентоспроможності, досягнути якої досить складно в нинішніх складних та мінливих економічних умовах. Для досягнення конкурентного потенціалу будь-якого підприємства з-поміж інших важливим та постійно актуальним залишається питання формування комплексу ефективних бізнес-стратегій, розробка, впровадження і трансформація яких в разі потреби потребує інформаційної підтримки, застосування якої має уможливити реалізацію системи управлінських рішень, концентрацію зусиль усіх підрозділів і структур підприємства, оцінювання процесів розвитку конкурентного потенціалу з метою їх координації.

Ефективна інформаційна система сучасного підприємства – це необхідний масив документів, змістове наповнення яких відповідає важливим критеріям – достовірності та вчасності, що забезпечує умови для оперативного та правильного ухвалення поточних управлінських рішень, а також рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей, що формуються як комплекс бізнес-стратегій, з необхідністю вирішувати при цьому цілий ряд різноаспектних задач, зокрема організаційного, науково-технічного, економічного, соціального характеру.

Забезпечення відповідності зазначеним критеріям уможливорює: вироблення та ухвалення рішень у режимі реального часу та з урахуванням мінливості ринкового середовища, своєчасне прогнозування розвитку підприємства, необхідне концентрування діяльності усіх підрозділів підприємства, підготовку необхідної інформаційної бази для ухвалення управлінських рішень системного характеру.

З урахуванням зазначених особливостей процесу організації інформаційного супроводу підприємства визначається його роль як стратегічного чинника, від якого залежить якісний рівень провадження діяльності підприємства, отже, реалізації його бізнес-стратегій, потенціал його конкурентоспроможності. Наявність резервів конкурентного потенціалу підприємства – це можливість конкуренції з відповідними підприємствами в межах відповідного сегменту ринкової економіки, найчастіше вітчизняного, а в ряді випадків і світового ринку.

Результати аналітичного розгляду накопиченого багатогранного діяльнісного досвіду різного роду вітчизняних підприємств, у межах якого зафіксовані як успішні, так і проблематичні періоди їхньої роботи, дають можливість стверджувати, що забезпечити необхідні умови для ефективної реалізації визначеної стратегічної мети будь-якого підприємства можливо шляхом формування належним чином організованого інформаційного супроводу діяльності підприємства, зокрема і його бізнес-стратегій, іншими словами кажучи, інформаційного потенціалу підприємства. У структурі конкурентного потенціалу інформаційний потенціал визначається у взаємозв'язках з усіма іншими компонентами (управлінський потенціал, трудовий, маркетинговий, інноваційний, фінансово-економічний, виробничий), що підтверджує його важливу роль в організації діяльності підприємства як соціально-економічного унікального феномена, яке набуває можливостей стабільно працювати в сучасних нестабільних умовах.

Пошук, формування та впровадження відповідних до сучасних умов ефективних бізнес-стратегій, які уможливають набуття підприємством комплексу конкурентних характеристик, визначають надзвичайно важливу необхідність наукового вивчення та апробації практики організації, реалізації та удосконалення системи стратегічного партнерства. Саме розвиток стратегічного партнерства, в чому переконує досвід багатьох підприємств, спонукав кожного учасника до розгляду такої співпраці як перспективної форми реалізації поставлених завдань та стратегічної мети, котра обов'язково враховувала на початку її реалізації такі вагомні показники, як ефективність і результативність, тобто досягнення кожним партнером по бізнесу конкурентоспроможності як найважливішого чинника.

Інформаційна система підприємства – це одна з важливих його компетенцій, якісний рівень якої поряд з іншими компетенціями забезпечує здатність підприємства адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища, сприяє успішному вирішенню організаційних, інтелектуальних, економічних, технологічних, технічних та соціальних питань, які лежать в основі бізнес-стратегій підприємства, що переконує в актуальності обраної теми кваліфікаційного дослідження.

Мета кваліфікаційної роботи: Дослідити сучасний стан використання бізнес-стратегій приватного підприємства, провести їх комплексний аналіз та виявити основні тенденції їх розвитку, обґрунтувати перспективні напрями стратегічного планування в умовах динамічного бізнес-середовища, розробити рекомендації щодо вдосконалення стратегічного планування та його інформаційного забезпечення на прикладі тривалого успішного досвіду приватного акціонерного товариства «НВП «РАДІЙ», який провадить широкоформатну діяльність місті Кропивницькому та на базі закордонної філії, яку розташована в Угорщині.

Сформульована мета даного кваліфікаційного дослідження передбачає виконання таких **завдань:**

1) розглянути комплекс понять стратегічного потенціалу діяльності відкритого акціонерного товариства;

2) проаналізувати можливості інформаційного ресурсу відкритого акціонерного товариства у контексті питання успішної реалізації його бізнес-стратегій, підвищення їх ефективності та адаптації до сучасних ринкових умов;

3) охарактеризувати економіко-організаційну структуру ВАТ «НВП «РАДІЙ» та інформаційну базу його діяльності;

4) проаналізувати інструменти адаптації бізнес-стратегій ПАТ «НВП «РАДІЙ» до змін зовнішнього середовища;

5) обґрунтувати необхідність упровадження інтегрованого підходу до персоналу компанії як інноваційного варіанту організації її діяльності;

6) сформулювати перспективи розвитку системи інноваційних комунікацій у межах діяльності ВАТ «НВП «РАДІЙ» (м. Кропивницький) в окремих його аспектах.

7) охарактеризувати роль інновацій та сучасних інформаційних технологій у системі забезпечення ефективності стратегічного планування ПАТ НВП «РАДІЙ» (м. Кропивницький).

Об'єкт дослідження – процеси формування та реалізації бізнес-стратегій відкритого акціонерного товариства «НВП «РАДІЙ» (м. Кропивницький).

Предмет дослідження – теоретико-методологічні засади та практичні механізми формування, реалізації та адаптації бізнес-стратегій підприємства до динамічних змін конкурентного середовища з метою забезпечення його стратегічної конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Методи дослідження. Для успішного вирішення поставлених у роботі завдань окреслено відповідну науково-методологічну базу, яку було використано у ході виконання дослідження. Для формування структурно-логічного підґрунтя кваліфікаційного дослідження найперше ми скористалися методом структурно-логічного аналізу.

Розглядові практичних аспектів реалізації бізнес-стратегій компанії в сучасних умовах господарювання з акцентом на інформаційну складову як цілісну систему сприяло використання основоположних методів, а саме: аналізу й синтезу, індукції й дедукції. Також було виокремлено та проаналізовано визначальні явища та процеси, що мають місце у системі інформаційного супроводу бізнес-процесів, у їх структурно-логічній цілісності та зв'язках з роботою усіх структурних підрозділів, діяльність яких спрямована на досягнення цілей стратегічного управління, а в цілому на забезпечення конкурентоспроможності компанії.

Досягнення поставленої мети та розв'язання відповідних задач було здійснено з використанням таких методів: статистичний, абстрагування та конкретизація, узагальнення, спостереження, факторний аналіз, бібліографічний.

Наукова новизна дослідження полягає у висвітленні питань стратегічного управління, зокрема шляхів формування та досягнення ефективних бізнес-стратегій шляхом комплексного підходу до проблеми, в якому мають бути поєднані стратегічне мислення, операційна досконалість, інноваційність, здатність до постійної адаптації до мінливих умов сучасного бізнес-середовища з використанням адекватного інформаційного ресурсу підприємства.

Заявленої мети дослідження було досягнуто й за рахунок розв'язання окремих задач, якісний рівень вирішення яких безпосередньо впливає на організацію процесу реалізації визначених бізнес-проектів компанії у сучасних мінливих ринкових умовах, зокрема:

1. Охарактеризувати комплекс чинників формування, реалізації та адаптації бізнес-стратегій підприємства до динамічних змін конкурентного середовища

2. Обґрунтувати важливість якості інформаційного ресурсу підприємства у системі формування та реалізації бізнес-процесів компанії, здатності до створення інновацій, цифрової трансформації, відкритості до експериментів.

3. Визначити ефективні варіанти впровадження інновацій в інформаційну систему компанії як складової комплексу її стратегічних активів (нематеріальний актив).

Кваліфікаційна робота містить характеристику ряду важливих аспектів успішного функціонування та можливого вдосконалення наявного в компанії комплексу бізнес-стратегій. Зокрема: максимальне забезпечення автоматизації інформаційних процесів, які забезпечують підтримку внутрішніх можливостей підприємства (ресурси, здібності, компетенції, потенціал підприємства), відповідний рівень яких уможливорює досягнення конкурентних переваг та формування і досягнення стратегічних цілей (бізнес-стратегій); визначення особливостей формування та реалізації бізнес-стратегій ВАТ «НВП «РАДІЙ» в умовах цифровізації економіки, динамічності зовнішнього середовища, посилення конкуренції, активності інфляційних процесів, геополітичної нестабільності тощо.

Практичне значення результатів виконаної кваліфікаційної роботи полягає у забезпеченні кращого розуміння сучасних викликів та можливостей, що виникають перед підприємствами, визначенні ефективних бізнес-стратегій в умовах динамічності зовнішнього середовища, переконанні в необхідності переосмислення підходів до формування бізнес-стратегій із застосуванням нових теоретичних засад теорії стратегічного управління та практичних інструментів; необхідності форматування наявного інформаційного ресурсу.

Теоретичні положення та висновкові твердження, викладені у кваліфікаційній роботі, можуть прислужитися під час підготовки лекційного матеріалу, спецкурсів, семінарів відповідної тематики, для написання відповідних програм.

Структура та зміст. Кваліфікаційна робота «Бізнес-стратегії ПАТ «НВП «РАДІЙ»: сучасний стан і перспективи» містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел і літератури, додатки.

У вступі викладено актуальність теми дослідження, зазначені його об'єкт та предмет, мету, окреслено завдання дослідження.

У першому розділові охарактеризовано результати наукового аналізу теоретичних засад визначення та класифікації бізнес-стратегій підприємств, окреслено ряд перспектив їх формування та практичної реалізації, визначено шляхи досягнення ефективної бізнес-стратегії сучасним підприємством, викладено результати огляду джерельної бази дослідження, названі наукові методи, які використовувалися для виконання окреслених у межах досліджуваної теми завдань.

Другий розділ кваліфікаційної роботи містить економіко-організаційну характеристику ПАТ «НВП «РАДІЙ», обґрунтування важливої ролі інформаційного ресурсу підприємства як чинника формування необхідного рівня конкурентоспроможності компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках, конкурентоспроможності продукції, яка випускається ПАТ «НВП «РАДІЙ», а також рівня послуг, які надаються компанією.

У третьому розділі визначено окремі перспективи розвитку бізнес-стратегій ПАТ «НВП «РАДІЙ», зокрема системи інформаційних комунікацій, що набула особливого стимулювання у сфері діяльності великих підприємств постіндустріального типу, до числа яких належить і відкрите акціонерне товариство «НВП «Радій», як умови успішного просування виготовленої компанією продукції та відповідних послуг як на вітчизняному ринку, так і на світовому, зокрема в межах країн, з підприємствами яких укладено відповідні договори.

Результати кваліфікаційного дослідження сформульовано у висновках.

Кваліфікаційна робота представлена у 3 розділах, містить список використаних джерел та літератури, який презентує 54 найменування, додатки.

КЛЮЧОВІ СЛОВА:

Науково-виробниче підприємство, відкрите акціонерне товариство, бізнес-стратегія, конкурентоспроможність, персонал, інформаційний ресурс, конкурентний потенціал.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ ПРИВАТНИХ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ

1.1. Сутність і класифікація бізнес-стратегій підприємств

Поняття «бізнес-стратегія», а саме поняття «стратегія» як концепція має давнє походження. Його виникнення пов'язане з ім'ям грецького історика Фукідида, який ще у V столітті до н. е. визначав стратегію як «мистецтво розгортання військових сил» і таким чином продовжив традиції, закладені ще раніше Сунь Цзи.

В цілому поняття «бізнес-стратегія» як окрема академічна дисципліна та практична область виникло в 1950-1960-х роках, що пов'язано з ключовими працями Чандлера (1962) та Ансоффа, які заклали теоретичні основи сучасного стратегічного менеджменту.

Час виникнення бізнес-стратегії як окремої дисципліни припадає на період 1950 – 1960-их років і визначається як період її становлення, отже, період становлення стратегічного менеджменту як дисципліни. До числа найвпливовіших дослідників у цій сфері відносять Альфреда Д. Чандлера-молодшого, Філіпа Селзніка, Ігоря Ансоффа, Пітера Друкера.

Ключовою віхою в історії становлення бізнес-стратегії став 1962 рік, що пов'язано з виходом у світ фундаментальної праці Альфреда Д. Чандлера-молодшого, який зміст поняття «стратегія» охарактеризував як визначення головних довгострокових цілей підприємства, схвалення етапів дій а також розподіл ресурсів, які необхідні для досягнення поставлених підприємством цілей.

На середину 1960-их років припадає період становлення поняття «стратегії» як предмета вивчення, що пов'язано зі значним науковим доробком у цьому напрямку відомого математика та бізнесмена Ігоря Ансоффа. Як відомо, до 1960-их років поняття «стратегія» та «конкуренція» були майже відсутні у поширеній і популярній на той період управлінській літературі.

Період 1960 – 1970 років у науковій літературі прийнято визначати як період еволюції поняття «стратегія», оскільки саме в цей час з'являються: розробка матриці Ансоффа; концепція Чандлера «структура прямує за стратегією»; Boston Consulting Group (BCG) матриці.

Для розвитку поняття «стратегія» став визначальним 1980 рік, коли Майкл Портер визначив стратегію як широку формулу того, як бізнес буде конкурувати, якими мають бути його цілі, та які політики будуть потрібні для досягнення визначених цілей.

Сучасна наука значно розширила та поглибила розуміння поняття «бізнес-стратегія». Сьогодні це поняття трактується з його комплексним розумінням: сучасна бізнес-стратегія зосереджена на створенні конкурентної переваги та сталого успіху для бізнесу шляхом узгодження його ресурсів, можливостей та зовнішнього середовища з чіткою місією, баченням та цінностями. Крім того, варто навести сучасне узагальнююче трактування поняття бізнес-стратегії, яке визначає його як динамічний, адаптивний процес формування та реалізації довгострокових цілей організації через оптимальне використання ресурсів і компетенцій, створення стійких конкурентних переваг та цінності для всіх стейкхолдерів в умовах мінливого та невизначеного бізнес-середовища.

Безперечно, такий сучасний підхід значно відрізняється від класичного розуміння стратегії як статичного плану, оскільки підкреслює її процесуальний, адаптивний та ціннісний характер.

Ключовими характеристиками сучасного підходу до визначення бізнес-стратегії стали такі:

1. Системний підхід: бізнес-стратегія розглядається як система взаємопов'язаних елементів; бізнес-стратегія включає аналіз ринку, клієнтів, конкурентів і внутрішніх можливостей; бізнес-стратегія передбачає інтеграцію всіх рівнів управління.

2. Динамічність та адаптивність: стратегія розглядається як процес постійної адаптації до змін; стратегія передбачає гнучкість у відповідь на непередбачувані виклики; обрана бізнес-стратегія враховує можливість швидкого реагування на ринкові зміни.

3. Ціннісно-орієнтований підхід: ефективна бізнес-стратегія створює цінність для бізнесу та його стейкхолдерів.

Сучасні наукові школи, які інтенсивно замаються дослідженням можливостей реалізації «бізнес-стратегії», представлені у чотирьох варіантах, оскільки у їх рамках визначилися чотири оригінальні підходи до вирішення питання, а саме:

1) Школа ресурсів та компетенцій (Resource-Based View), яка відзначається спрямуванням фокусу на унікальні ресурси та здібності а також на стійкі конкурентні переваги через внутрішні активи підприємства.

2) Школа динамічних здібностей, ключовими підходами для якої стали: здатність до навчання та адаптації, а також постійне оновлення компетенцій.

3) Екосистемний підхід розглядається як окрема наукова школа, яка розглядає стратегію як складову бізнес-екосистеми, а замість конкуренції сповідує принцип партнерства.

4) Цифрова стратегія як окремий науковий напрям, визначальними для якого стали інтеграція цифрових технологій і трансформація бізнес-моделей.

Варто відзначити, що географія сучасних наукових шкіл бізнес-стратегії досить широка, що позитивно позначається на розвиткові теоретичних засад формування ефективної бізнес-стратегії. Адже така географічна різноманітність забезпечує багатство підходів та перспектив у розвитку теорії та практики бізнес-стратегії. Зокрема має місце така спеціалізація у вивченні даного питання: у загальному стратегічному менеджменті лідером визнано США; питаннями сталого розвитку та ESG найінтенсивніше займаються країни Європи; інтенсивний розвиток цифрових стратегій та інновацій пов'язаний з науковою діяльністю у країнах Азії.

Необхідно відзначити, що кожна з цих наукових шкіл має свої регіональні особливості, зокрема:

- американська школа відзначається акцентацією на кількісні методи, підтримку сформованої сильної традиції case studies, зосередженням фокусу на фінансових показниках діяльності компанії;

- європейська школа вирізняється міжнародною орієнтацією, просуванням ідеї соціально відповідального бізнесу, підтримкою культурної різноманітності;

- азійська школа розробляє стратегію швидкого економічного зростання, підтримку сімейного бізнесу та мережі, розвитком державно-приватного партнерства.

Нині провідними центрами розвитку теоретичних засад бізнес-стратегії визнано такі наукові та освітні центри:

- «Magnificent Seven» (M7) – так звана елітна сімка. Термін «M7» означає «Magnificent Seven» і включає Harvard Business School, Stanford Graduate School of Business, Wharton (University of Pennsylvania), Columbia Business School, Chicago Booth, Northwestern Kellogg та MIT Sloan The History of Strategic Management – Mastering Strategic Management – 1st Canadian Edition (США);

- London Business School посідає друге місце у світовому рейтингу на 2025 рік A Brief History of Business Strategy | Foundations of Corporate Success: How Business Strategies Add Value | Oxford Academic, зокрема: Oxford Said Business School; Cambridge Judge Business School.

- INSEAD має кампуси у Франції, Сингапурі та Абу-Дабі, а також хаб у Сан-Франциско Taylor & Francis Harvard Business Review (HEC Paris) (Франція);

- IESE Business School у Барселоні займає п'яте місце у рейтингу The Origin of Strategy. IE Business School (Мадрид, Іспанія);

- SDA Bocconi School of Management займає третє місце разом з Columbia (Італія);

- IMD Business School (Лозанна, Швейцарія).

- INSEAD має кампус у Сингапурі Full article: Strategy and business history rejoined: How and why strategic management concepts took over business history (NUS Business School; NANYANG Business School) (Сингапур);

- China Europe International Business School (CEIBS); Guanghai School of Management (Пекінський університет); Antai College of Economics and Management (Shanghai Jiao Tong University) (Китай);

- Indian School of Business (ISB); Indian Institute of Management (IIM) Ahmedabad (Індія);

- Waseda Business School; Keio Business School (Японія);

- INSEAD має кампус в Абу-Дабі Full article: Strategy and business history rejoined: How and why strategic management concepts took over business history (OAE);
- Rotman School of Management (Торонто); Ivey Business School (Western University) (Канада);
- Melbourne Business School; Australian Graduate School of Management (Австралія).

Протягом останніх десяти років у діяльності названих наукових шкіл, що займаються вивченням теорії бізнес-стратегії, окреслилися глобальні тенденції, одна із них – це процес інтернаціоналізації наукових досліджень, який полягає в тому, що чимало провідних шкіл створюють міжнародні кампуси та партнерства, як INSEAD з партнерствами з провідними школами США та Китаю.

Необхідно відзначити, що дослідження стратегії вирізняється виникненням нових сучасних трендів, які виникли як відображення фундаментальних змін в розумінні того, як бізнес повинен діяти в умовах високої невизначеності, швидких технологічних змін та зростаючих очікувань суспільства. Ці тренди в розумінні стратегії означають нові підходи, концепції та методології, які з'явилися останніми роками та змінюють традиційне бачення того, що таке стратегія і як її розробляти.

Сучасні тренди в розумінні стратегії – це:

1. Стратегія як втілення бачення: У своїй основі бізнес-стратегія - це перетворення вашого бачення в реальність.
2. Акцент на конкурентних перевагах: Бізнес-стратегія зосереджується на використанні сильних сторін бізнесу та їх використанні як конкурентної переваги для унікального позиціонування бренду. The Origins and Evolution of Business Strategy.
3. Мультирівневий підхід, який включає: корпоративну стратегію, бізнес-стратегію та функціональну стратегію.
4. Перехід від статичного планування до динамічної адаптації означає відступ від реалізації традиційного підходу, яким передбачалися: стратегія як 5-10 річний план, детальне прогнозування та жорстка структура виконання, до реалізації сучасного тренду, в основі якого: стратегія як процес постійної адаптації, гнучкість та швидке реагування, ітеративний підхід (короткі цикли планування).

5. Від конкуренції до співпраці (коопетиція). Якщо у бізнес-середовищі тривалий час домінувала позиція: «Переможе сильніший», то даний тренд базується на дотриманні та реалізації таких його компонентів: екосистемне мислення; Стратегічні альянси; платформи та партнерства; Win-win відносини.

6. Циркулярна економіка, яка форматується на таких принципах: перехід від лінійної до циркулярної моделі; повторне використання ресурсів; мінімізація відходів; замкнуті цикли виробництва.

7. Цифрова трансформація стратегії, яка передбачає використання таких нових елементів бізнес-стратегії: Data-driven рішення; штучний інтелект у стратегічному плануванні; цифрові бізнес-моделі; платформна економіка.

8. Стратегія талантів, яка запроваджує нові акценти для реалізації, а саме: людський капітал як головний актив; Remote стратегії; гібридні моделі роботи; Continuous learning.

9. Побудова спільнот (Community Building) – тренд, який реалізує нові підходи у побудові бізнес-стратегії, а саме: клієнти як спільнота; користувачі як співтворці; соціальні мережі як канали стратегії.

Важливо назвати практичні наслідки такого роду сучасних трендів, які відзначаються результативністю на рівні: планування, оскільки забезпечують значно коротші цикли планування (квартальні замість річних); можливість реалізації сценарного планування та здійснення постійного моніторингу середовища; організації роботи компанії, забезпечуючи можливості для формування гнучких організаційних структур; міжфункціональних команд, втілюючи у практику спілкування з бізнес-партнерами культуру експериментування; виконання поставлених завдань, створюючи умови для швидкого тестування гіпотез; забезпечуючи умови для постійної адаптації та для вимірювання результатів в реальному часі.

Протягом останніх років у науковій теорії стратегії окреслилися нові виміри сучасної стратегії, а саме:

1) ESG-стратегія, основні елементи якої – екологічна відповідальність; соціальна стійкість та корпоративне управління;

2) Agile-стратегія, яка передбачає ітеративний підхід до планування; швидке тестування гіпотез; гнучкість виконання.

3) Платформова стратегія, до основних чинників за якою віднесено такі: створення багатосторонніх ринків; мережеві ефекти; екосистемне мислення.

У формуванні сучасних теорій стратегії мають місце такі методологічні підходи: дизайн-мислення у стратегії, яке передбачає орієнтацію на потреби клієнтів, прототипування рішень та емпатичний підхід; Lean Startup підхід реалізує такі ключові орієнтири: мінімально життєздатний продукт (MVP), швидкі ітерації, валідація припущень.

Класифікація стратегій за Майклом Портером виділяє три базові конкурентні стратегії зокрема:

- 1) Стратегія лідерства за витратами, мета якої полягає у досягненні найнижчих витрат у галузі. Засоби реалізації даної стратегії – це ефект масштабу, оптимізація процесів, контроль витрат. Яскравими прикладами використання такої стратегії можна назвати Walmart, McDonald's, Ryanair.
- 2) Стратегія диференціації, мета якої – створення унікальної цінності для споживачів. Засоби: інновації, якість, дизайн, сервіс. Найкращими прикладами використання даної стратегії можна назвати такі корпорації: Apple, BMW, Starbucks.
- 3) Стратегія фокусування (концентрації), реалізація якої передбачає два суттєві моменти, а саме: фокус на витратах: низькі витрати у вузькій ніші та фокус на диференціації: унікальна пропозиція для специфічного сегменту.

Визначаються так звані п'ять сил Портера, визначення яких має на меті успішне здійснення аналізу конкурентного середовища, до яких належать:

- 1) загроза нових гравців; 2) загроза товарів-замінників; 3) переговорна сила постачальників; 4) переговорна сила покупців; 5) конкуренція між існуючими гравцями. У межах матриці зростання Ансоффа визначено чотири стратегічні альтернативи:

- 1) проникнення на ринок, що має на меті збільшення частки власної продукції підприємства на існуючих ринках з використанням таких основних засобів, як реклама, зниження цін, покращення якості продукції;
- 2) розвиток ринку як стратегічна альтернатива пропонує насичення нових ринків вже існуючими продуктами компанії за рахунок таких засобів: географічна експансія, нові сегменти ринку;
- 3) розвиток продукту з метою представлення нових продуктів на вже існуючих ринках за рахунок використання таких засобів: інновації, модифікації, розширення лінійки окремих товарів та послуг;
- 4) диверсифікація представлена у двох типах – пов'язана та непов'язана диверсифікація, і полягає у представленні нових продуктів компанії на нових ринках збуту.

Стратегічні школи за Мінцбергом – це десять шкіл стратегічного мислення, які представлені у таких трьох групах:

- 1) Школа дизайну, планування, позиціонування;
- 2) Школа підприємництва, когнітивна, навчання;
- 3) Школа влади, культури, зовнішнього середовища, конфігурації

На сьогодні сформувалися такі два ключових підходи до стратегії:

1) Блакитний океан (Кім і Моборн), яка пропонує шляхи створення нових ринкових просторів та уникнення конкуренції через інновації.

2) Динамічні здібності. Цей підхід визначає необхідність швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища та постійне оновлення компетенцій.

Використання сучасних бізнес-стратегій підприємствами відзначається рядом позитивних показників, незважаючи на те, що процес реалізації сучасних стратегій відзначається високим рівнем складності. Особливо це стосується цифрової трансформації, яка ставить перед керівництвом підприємства цілий ряд вимог (від фінансових до необхідності навчання наявного персоналу, що потребує витрат як фінансових, так і часових). Разом з тим потреба цифрової трансформації в нинішніх умовах набула об'єктивного характеру, що зумовило необхідність реалізувати її як оптимальний спосіб реагування на виклики сучасної цифрової доби.

До одних із ключових факторів успіху компанії належить переосмислення ролі співробітників відповідно до цілей цифрової трансформації. У тому разі, коли це відбувається на підприємстві, його шанс досягти успіху зростає у півтора раза.

У цілому можна зауважити, що успіх компанії від використання сучасних бізнес-стратегій залежить від комплексного підходу, правильного планування та культурних змін в організації. Саме комплексний підхід забезпечує створення посправжньому інтегрованої бізнес-стратегії компанії з чітким баченням та зв'язком із загальною бізнес-стратегією. До числа найефективніших сучасних бізнес-стратегій віднесено такі:

1. AI та автоматизація. Завдяки впровадженню AI-рішень компанії досягають 20-30% приросту продуктивності, швидкості виходу на ринок та доходів.

2. Маркетингові стратегії. Зосередження на сталості продукції та послуг дозволяє потужним компаніям визнати, що 64% споживачів обирають екологічно чисті продукти, що призводить до вищого утримання клієнтів.

3. B2B-стратегії. Найефективнішими каналами розподілу стали соціальні медіа платформи; блоги; email-розсилки.

До факторів, які впливають на результативність використання сучасних бізнес-стратегій, належать показники двох типів: позитивні та негативні. До групи позитивних факторів відносяться: чітке стратегічне бачення; підтримка топ-менеджменту; корпоративна культура змін; інвестиції в персонал; правильний вибір технологій. Група негативних факторів представлена такими показниками: опір змінам; недостатнє фінансування; відсутність цифрових навичок; фрагментований підхід; неясні цілі.

Необхідно відзначити рекомендації для підвищення результативності впровадження сучасних бізнес-стратегій, до яких віднесено: 1) поетапний підхід, в основі якого рекомендація починати з пілотних проєктів; 2) інвестиції в людський капітал, що вимагає організації навчання та створення умов для розвитку персоналу компанії; 3) вимірювання результатів, оскільки саме регулярний моніторинг дає можливість відстежувати як позитивні, так і негативні фактори; 4) культурні зміни, які передбачають формування цифрової культури; 5) партнерства, суть якого – налагодження співпраці з технологічними компаніями.

1.2. Історіографія та джерельна база дослідження

Ефективна робота сучасних підприємств спрямована на формування їх конкурентного потенціалу шляхом реалізації інтегрованої бізнес-стратегії як можливості успішного освоєння сучасного ринку, один із важливих елементів цього явища – процес інформаційного супроводу та його якість. (перероблено) Документування різноаспектної діяльності компанії передбачає документаційний супровід управлінської сфери а також підготовку та опрацювання документації (документних потоків) у межах кожного окремого виробничого процесу та на рівні підприємства в цілому. Рівень організації інформаційного забезпечення діяльності підприємства безпосередньо позначається на показникові ефективності його роботи, отже, на показникові конкурентоспроможності, від якого залежить успіх підприємства, якого необхідно досягати у досить вимогливих та мінливих умовах сучасного ринку. Якість підготовленої відповідної документації відповідно до діючих вимог документування та своєчасність виконання такої підготовки дозволяє зарахувати таку документацію до інформаційного ресурсу як складової реалізації того чи іншого виробничого чи управлінського процесу.

В умовах сучасного конкурентного середовища, яке відзначається нестабільністю та вимогливістю, пошук та накопичення необхідних даних дозволяє виробити правильні орієнтири у визначенні стратегічної політики компанії, забезпечує можливості для виконання аналізу ринкових умов, конкурентного середовища та визначення особливостей ринку, дозволяє здійснити прогнозування перспектив і загроз, з урахуванням чого визначити доцільні управлінські дії та здійснити оптимальне планування. Щодо забезпечення належної організації та контролю за всіма етапами реалізації запланованих відповідно до заявлених умов робіт, то це питання вирішується і в інформаційному полі, в якому має бути відповідна кількість необхідної ділової інформації. Отже, не потребує доведення тези про те, що «інформація в управлінні є найважливішим ресурсом» [54].

Масиви задокументованої інформації завжди мали вагомий ступінь цінності, зокрема для суб'єктів різних форм господарювання. Як показує досвід

інформаційного суспільства, така інформація не тільки втрачає своєї цінності, а й набуває її у більших масштабах.

Актуальна проблематика інформаційної сфери стала предметом розгляду у працях ряду науковців. Увага приділяється активним інформаційним потокам, необхідності та проблемам запровадження електронного документообігу: Беспянська Г. [3], Бойко В. [4], Загорецька О. [24], Корнєв Ю. [35] та інші науковці.

Ключові напрямки функціонування підприємств, а саме реалізації їх бізнес-стратегій та важливості їх інформаційного супроводу у дослідженні Загорецької О. М. [24]. Проблематика документно-інформаційного забезпечення роботи підприємств висвітлена у праці Іванушика І. [33].

У дослідженні Дячун О.; Нагорняк І. [20] розглядаються особливості державної підтримки інформаційного забезпечення та ефективної підприємницької діяльності в Україні а також інших країнах.

Організації інформаційного процесу присвячена увага таких науковців, як Я. І. Котдієва [39], Р. Д. Гутгарц [13] та інших. Викладено рекомендації щодо ефективного виконання інформаційних операцій, питання автоматизації. Методиці і технології опрацювання інформаційного ресурсу, методам і системам автоматизації приділено увагу такими дослідниками: Ратушняк О. [50], Олійник А. [45] та Яковенко В. [54].

Питанню впровадження новітніх інформаційних технологій присвячено увагу в цілому ряді досліджень: Є. В. Громова [12], О. І. Гороховського [11], П. І. Жежнич [23]. Важливість упровадження у практику опрацювання документації новітніх інформаційних технологій висвітлюється у працях Ю. Палехи як одна з ключових наукових проблем.

Дослідники Нагорняк І., Дячун О. [25] приділяють увагу актуальному питанню формування належних умов для успішної діяльності та для розвитку в Україні підприємництва (стимулювання підприємництва) через упровадження європейського досвіду. Питання стимулювання в Україні підприємництва висвітлено дослідниками Буй Т. Г., Прімеровою О. К. [9].

Праця Масленнікова Є. І., Гусєва А. О. [43] ґрунтовно висвітлює питання специфічних особливостей організації процесу управління. Наукове тлумачення

важливих документознавчих понять: «документаційне забезпечення управління»; «керування документаційними процесами» представили у своїх студіях науковці: Г. Беспяньська [3], Р. Гутгарц [13] та інші дослідники.

Упровадження сучасних технологій в інформаційний процес на підприємстві, як правило, потребує пошуку нетрадиційних підходів. Досягнення правильності та своєчасності у ході створення, відпрацювання, забезпечення контролю за дотриманням визначених етапів виконання увалених рішень, створення нормативно-правової бази, характеристика практичних аспектів упровадження та реалізації інформаційного забезпечення діяльності підприємства покладено в основу наукових праць І. Іванущик [35], Ю. Корнєва [36], О. Загорецької [29], П. Жежнич [28] та інших дослідників.

Питання щодо надання підприємницькій діяльності державної підтримки, необхідності активізації інтеграційних процесів, як того вимагають сучасні ринкові умови, відповідної трансформації інформаційного простору представлені у дослідженнях Ю. Корнєва [36], Я. Котдієва [39], Масленнікова Є. І., Гусєва А. О. [45], інших науковців. Важливість питання інформаційно-аналітичної діяльності у системі інформаційного супроводу діяльності підприємств доведена у дослідженнях таких науковців, як Г. Беспяньська [6], І. Белова [2], О. Дячун [25].

Важливі питання інформаційної безпеки держави, організацій, установ підприємств та окремих громадян розглянуто провідними науковцями сфери ІТ-технологій, серед них: І. Белова [2], П. Женчич [23], О. Загорецька [24], І. Іванущик [33], В. Яковенко [54]. У ряді джерел приділено увагу проблемі діяльності вітчизняних підприємств в умовах війни [49; 47].

Виконаний аналіз визначених джерел привів до висновку, що науковці приділяють значну увагу питанню інформаційного забезпечення підприємства, їх інформаційної взаємодії, а саме інформаційному супроводу партнерських угод та договірних відносин як факторам реалізації бізнес-стратегій підприємства. Це доводить важливість якості інформаційного ресурсу підприємства.

Вивчення зазначених досліджень уможливив висновок, що інформаційний ресурс становить вагомий фактор, якість якого визначає функціональність професійного середовища. Якість інформаційного ресурсу досягається з

дотриманням чинного законодавства (постанови, стандарти) держави та виконанням регламентованого комплексу методичних і технічних заходів.

Джерельну базу дослідження становлять: 1) комплекс нормативно-правових актів; 2) діючі державні стандарти; 3) документація публічного акціонерного товариства «НВП Радій».

Перша група джерел представлена нормативно-правовими актами, дія яких спрямована на врегулювання підприємницької діяльності в Україні. Основоположні для провадження публічними акціонерними товариствами інформаційної діяльності, зокрема й договірної, Закони України: «Про інформацію»; «Про електронні документи та електронний документообіг». До цієї групи документів слід віднести й Постанову Кабінету Міністрів України «Деякі питання документування управлінської діяльності» (17.01.2018 року)

Друга група джерел:

- ДСТУ 2392–94 «Інформація та документація. Базові поняття. Терміни та визначення». У даному документі містяться визначення термінів і понять, що важливі для даного дослідження, оскільки стосуються проблем документування та опрацювання інформації.

- «Державний класифікатор управлінської документації України ДК 010 – 98», який містить виклад цифрових уніфікованих позначень форм документів, що уможливорює здійснення обліку всіх документів, їх систематизацію та ведення контролю за їх виконанням.

- ДСТУ 4163–2003. «Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлювання документів». Даним стандартом регламентовано склад і розміщення (розташування) усіх реквізитів на бланкові документа, викладено діючі вимоги до формування документів, які виготовляються шляхом друку.

Друга група джерел – державні стандарти, зокрема: ДСТУ 3843–99 «Державна уніфікована система документації. Основні положення»; ДСТУ 3844–99 «Державна уніфікована система документації. Формуляр-зразок. Вимоги до побудови документів»; ДСТУ 2732:2004 «Діловодство й архівна справа. Терміни та визначення понять»; ДСТУ 2737–94 «Записування і відтворення інформації.

Терміни та визначення»; ДСТУ 3396.0–96 «Захист інформації. Технічний захист інформації. Основні положення»; ДСТУ 2395–2000 «Інформація та документація. Обстеження документа, встановлення його предмета та відбір термінів для індексування. Основні вимоги»; ДСТУ 2392–94 «Інформація та документація. Базові поняття. Терміни та визначення»; ДСТУ 4423–2 : 2005 «Інформація та документація. Керування документаційними процесами»; ДСТУ 2628–94 «Системи оброблення інформації. Оброблення тексту. Терміни та визначення».

Третю групу джерел складають масиви документів публічного акціонерного товариства «НВП РАДІЙ» (м. Кропивницький), до яких належать: вхідні та вихідні документи, внутрішня документація, організаційні документи, господарсько-договірна документація; нормативні документи з охорони праці: журнал реєстрації проведеного інструктажу з питання дотримання пожежної безпеки, журнал реєстрації проведення вступного інструктажу з питань охорони праці, інструкція з охорони праці для співробітників публічного акціонерного товариства.

1.3. Методи дослідження

Досягнути окресленої у кваліфікаційній роботі мети і вирішити сформульовані задачі вдалося шляхом визначення необхідної методологічної бази, яка складається із комплексу загальнонаукових та спеціальних методів. Визначення методологічної бази забезпечило неупереджене й повноцінне вивчення предмета дослідження.

Обрана підприємством інтегративна бізнес-стратегія базується на ключових положеннях відповідної теоретико-методологічної бази, також вона має забезпечити умови для виконання аналізу стану реалізації запланованих бізнес-стратегій підприємства, узагальнення практичного досвіду окремого підприємства, в нашому випадкові це ВАТ «НВП «РАДІЙ». У представленому дослідженні розглядаються ключові особливості реалізації договірної діяльності відкритого акціонерного товариства «НВП Радій» (м. Кропивницький) в аспекті організації її документального супроводу.

Нинішні надзвичайно складні соціально-економічні умови, які сформувалися як наслідок агресії росії та запровадження у зв'язку з цим в Україні воєнного стану, позначилися на діяльності вітчизняних підприємств і поставили перед ними задачу пошуку виходу із складної ситуації. Особливого акценту потребувала інформаційна база як один із пріоритетних напрямків роботи, що уможливорює успішну реалізацію обраних ним бізнес-стратегій.

Обрана для проведення даного дослідження науково-методологічна база включає можливість ретроспективного аналізу даного напрямку, аналіз етапу його реалізації в сучасних соціально-економічних, окреслення перспектив, зокрема інформаційної сфери публічного акціонерного товариства «НВП РАДІЙ» (м. Кропивницький).

Успішне виконання наукового пошуку відповідно до заявленої теми відбувалося з урахуванням головних наукових принципів, а саме: принципу об'єктивності та системності.

Використаний у ході виконання дослідження метод спостереження як один із основних методів наукового пізнання дозволив зібрати первинну інформацію

(твердження емпіричного характеру), визначити ряд зовнішніх характеристик та явищ, ряд основних функціональних особливостей реалізації окремих бізнес-стратегій «НВП РАДІЙ» у контексті причинно-наслідкових зв'язків з іншими елементами діяльнійсної сфери підприємства.

Дане дослідження оперує й методом спостереження як цілеспрямованого, організованого способу розуміння світу, що особливо при формуванні прикінцевого висновку стосовно інформаційного ресурсу «НВП Радій». Також метод спостереження забезпечив можливості для характеристики впровадженій системи автоматизації документообігу, визначення перспектив подальшого застосування ІА та новітніх інформаційних технологій та

Для визначення перспектив удосконалення інформаційного супроводу багатоаспектної діяльності ВАТ «НВП «РАДІЙ» нами було використано такі емпіричні методи, а саме: порівняння, вимірювання, метод моніторингу, метод класифікації, узагальнення, метод описування отриманих результатів досліджень. Крім того у роботі використано методи аналізу та синтезу, методи індукції та дедукції.

Також у роботі має застосування взаємопов'язаних основоположних для проведення дослідження методів аналізу з методом синтезу (здійснено розгляд та опис окремих інформаційних складових як цілісної інформаційної системи.

Метод інформаційного аналізу мав особливе значення з огляду на обрані для даної роботи об'єкта та предмета дослідження – документаційний супровід договірної діяльності ВАТ «НВП «Радій» (м. Кропивницький).

Визначити семантичні обсяги та значення базових для даної роботи термінів та понять стало можливим з використанням методу термінологічного аналізу.

Застосування індуктивного методу дослідження, який задає вектор виконання дослідження від конкретного до загального, забезпечило можливість визначення та вивчення ряду важливих факторів у системі документообігу компанії, в тому числі й тих, що стосуються питання автоматизації документаційних процесів.

Продуктивними для виконання даної роботи стали: загальнонауковий метод дедукції, метод абстрагування, метод представлення статистичних даних та ін.

Вивчення інформаційного матеріалу, його аналіз та узагальнення у роботі здійснено з використанням таких методичних прийомів: прийом огляду, прийом структурного аналізу, прийом документальної перевірки, прийом аналітичного групування та прийом узагальнення результатів. Підготовка додатків здійснювалася з використанням графічного методу.

Виконання кваліфікаційної роботи здійснено відповідно до принципів історизму та об'єктивності.

Застосування зазначених методів дозволило реалізувати визначену мету та сформульовані завдання. Укладання списку використаних джерел та літератури здійснено з використанням бібліографічного методу

РОЗДІЛ 2
ІНФОРМАЦІЙНИЙ СУПРОВІД БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ
ПАТ «НВП «РАДІЙ» (м. Кропивницький) ЯК ФАКТОР
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ

2.1. Економіко-організаційна характеристика ПАТ «НВП «РАДІЙ»

Публічне акціонерне товариство «Науково-виробниче підприємство «РАДІЙ» у місті Кропивницькому (м. Кіровоград) входить до числа сучасних вітчизняних високотехнологічних підприємств і має багатогранну сферу діяльності, яка складається із виробництва різного роду систем управління, що використовуються на сучасних атомних електростанціях; виробництва різних типів систем для аварійного та попереджувального захистів безперебійної роботи енергоблоків; виробництва систем для автоматичного регулювання потужностей, для обмеження чи розвантаження потужності, систем для прискореного попереджувального захисту реакторів, що функціонують на атомних електростанціях; виробництва програмно-технічних комплексів для системи: діагностування, моніторингу і контролю; виробництва програмно-технічних комплексів, які входять до системи управління реактора та його захисту; виробництва модулів для сигналізаторів рівня МСУ; виробництва електричних одно оборотні виконавчих механізмів пожежних шаф, що входять до складу енергоблоків атомної електростанції; виробництва сигнальної LED-арматури і пакетних перемикачів radSiR, radLoK, за допомогою яких уможлиблюється підвищувати ефективність та досягати безпечної діяльності на різних підприємствах, а також виробництво цілого ряду інших видів продукції та надання окремих послуг.

Така багатовекторна діяльність ВАТ «НВП «Радій» успішно реалізується завдяки дотриманню таких важливих принципів: професіоналізм, професійна відповідальність, особистісна відповідальність, постійного навчання, прагнення вдосконалювати професійний рівень, інтегроване зростання.

Компанія «Науково-виробниче об'єднання «РАДІЙ» – це потужне науково-виробниче товариство, яке працює з 1993 року в стало беззаперечним лідером у своїй галузі.

За роки багатогранної успішної діяльності компанії чітко окреслилися ключові стратегічні напрямки діяльності ПАТ «НВП «РАДІЙ»:

1. Спеціалізація на критично важливих системах. З цією метою компанія фокусується на розробці, виробництві та встановленні інформаційно-керуючих систем (I&C) на базі FPGA для атомних електростанцій та інших промислових високотехнологічних об'єктів.
2. Технологічне лідерство. Найголовніша розробка компанії – Платформа RaddiCS, яка отримала сертифікацію SIL3, що підтверджує найвищий рівень безпеки систем.

Починаючи з року заснування, ПАТ «НВП «РАДІЙ» не тільки виготовляє, а й активно працює у сфері проєктування, різного роду розробок та їх апробації на власних експериментальних ділянках продукцію досить широкого асортименту:

- автоматизовані системи управління технологічними процесами, сучасна електронна та електротехнічна апаратура для різноманітних систем безпеки (виробництво розпочато у 1995 р.);
- сучасна електротехнічна продукція для високотехнологічних підприємств, гідравлічні системи керування, ряд комплектуючих елементів до таких систем;
- прилади і системи, що забезпечують світлодіодне освітлення; новітні сенсори і системи, які допомагають визначати рівень сейсмічної активності (виробництво розпочато у 2008 р.), який має місце на поверхні землі (моніторинг);
- вібровимірювальні стенди та засоби атестації продукції;
- сенсори і інклінометричні датчики, які характеризуються високою точністю; ротаційні датчики;
- автоматизовані системи інклінометричного вимірювання (моніторингу) надійності як несучих, так і будівельних конструкцій;

- спеціальні автоматизовані системи керування, які застосовуються для газовугільних енергоблоків і використовуються на теплових електростанціях (особливо інтенсивне виробництво здійснювалося у період з 2012 р. по 2016 р.);
- виконавчі електричні однообертові а також багатообертові механізми (виробництво розпочалося у 2014 р., а серійне виробництво було налагоджено у 2016 р.);
- механізми сигналізації стосовно поточної ситуації; вимикачі для шляхових електронних реєстраторів; багатофункціональні цифрові багатоканальні реєстратори (інтенсивне виробництво розпочалося 2017 р.);
- системи збору та оброблення різних видів стандартизованих електричних сигналів, що використовуються для: оповіщення; проведення моніторингу; здійснення контролю або ж управління відповідними системами а також підсистемами;
- новітні системи пожежної сигналізації для різного роду промислових структур та системи пожежогасіння для них;
- удосконалення діючих пожежних систем, які були розроблені та виготовлені раніше та були оснащені вбудованими телевізійними підсистемами;
- пакетні перемикачі radSiR, radLoK і сигнальна LED-арматури;
- виготовлення інших видів продукції, кількість яких зростає як своєрідна реакція на все нові й нові потреби мінливого й вимогливого ринку.

Крім того у складі науково-виробничої бази компанії наявні необхідні власні розробки та підготовлені необхідні виробничі потужності, що забезпечує можливість виготовляти модерні бурильні верстати, за допомогою яких може здійснюватися видобуток гранітної породи.

Компанія ПАТ «НВП «РАДІЙ», виготовляючи продукцію надзвичайно широкого спектру, розширення якого інтенсивно відбувалося, починаючи від року заснування підприємства (1993 рік) і включаючи рік нинішній (2025 р.), продемонструвала й успішну широкоформатну співпрацю як з вітчизняними, так і зарубіжними підприємствами, які стали надійними підприємствами-партнерами.

Розвиток зовнішньоекономічної діяльності компанії з потужним освоєнням ринків Європи, Північної і Південної Америки протягом усього періоду своєї діяльності було пріоритетним для ПАТ «НВП «РАДІЙ». Таким чином відбувалася реалізація основного завдання стратегії інтегрованого зростання, суть якого полягає в розвитку власного бізнесу в зовнішньому середовищі.

Забезпечуючи виробництво різного роду обладнання для атомних електростанцій, яке відзначається високою якістю, відповідаючи як вітчизняним, так і міжнародним ядерним стандартам безпеки, ПАТ «НВП «РАДІЙ» отримало можливість для впровадження такого обладнання як на вітчизняних атомних електростанціях (Рівненська АЕС та ін.), так і на інших атомних електростанціях країн світу (АЕС Франції, Болгарії, Канади та Аргентини).

У розвитку на базі підприємства ПАТ «НВП «РАДІЙ» запланованого індустріального парку, який має відповідати найсучаснішим екологічним вимогам, здійснюється реалізація актуальної моделі еко-виробництва, яка базується на максимально ефективному використанні ресурсів та має ще й визначену соціальну мету – забезпечення відкриття нових робочих місць.

Необхідно зазначити, що ПАТ «НВП «РАДІЙ», починаючи з часу виготовлення систем безпеки (2016, 2018 рр.) успішно виступає світовим лідером як у сфері розробки систем безпеки високої якості, та і їх виробництв. Лідерські позиції належать ПАТ «НВП «РАДІЙ» і у сфері проєктування та виробництва систем захисту реакторів, що працюють на атомних електростанціях, та систем управління технологічними процесами на атомних електростанціях, що засвідчує успішну реалізацію обраної бізнес-стратегії. Розгортання виробництва саме інформаційних систем управління технологічними процесами відкрила для ПАТ «НВП «РАДІЙ» перспективи для участі його у розробці та реалізації міжнародних проєктів у сфері атомної енергетики (модернізація діючих АЕС; будівництво нових АЕС у різних країнах світу), що може слугувати яскравим прикладом реалізації ключових стратегічних напрямків компанії, що викладені вище.

Як уже зазначалося вище, платформа RadICS – найголовніша розробка компанії, відзначається надійністю, гнучкістю та масштабованістю. Її було розроблено на підприємстві з метою використання для атомних електростанцій, де

за допомогою них реалізуються найсучасніші функції, забезпечується надання якісних послуг а також системи необхідних для забезпечення безпечної роботи атомних електростанцій системи захисних засобів. Комплект розроблених ПАТ «НВП «РАДІЙ» компонентів платформи RadICS відповідає вимогам чинних стандартів Міжнародної електротехнічної комісії (МЕК), зокрема тих, які мають критично важливі характеристики для безпеки надання послуг, що мають місце в ядерних системах самого вищого рівня. Крім того, у 2014 році платформа RadICS відзначена сертифікатом від компанії «Exida» за найвищим рівнем безпеки SIL 3 (Safety Integrity Level).

Успішним завершенням процедури ліцензування цифрової платформи RadICS (серпень 2019 р.), яку здійснювалася спеціальною комісією з ядерного регулювання США (US Nuclear Regulatory Commission), стала видача відповідного сертифіката. Отримання даного сертифіката забезпечило необхідні умови для реалізації нових бізнес-стратегій компанії, отже, отримання нових можливостей для її діяльності компанії у масштабах глобального ядерного ринку. На основі цього ВАТ «НВП «РАДІЙ» став найпершою та єдиною у нашій країні та сьомою у світі компанією, яка пройшла сертифікацію даного високого рівня.

Широкоформатна співпраця ВАТ «НВП «РАДІЙ» на міжнародному рівні здійснюється за рахунок успішної багаторічної безпроблемної експлуатації систем управління АЕС на базі FPGA (вентильних матриць, що програмуються користувачем), які були спроектовані та виготовлені на підприємстві. Дані системи управління успішно використовуються не лише на енергоблоках вітчизняних АЕС, а й на АЕС Болгарії, Франції, Канади, Аргентини та Бразилії на основі укладених довгострокових договорів про співпрацю.

Багаторічним партнером ПАТ «НВП РАДІЙ» виступає болгарська компанія «АДЕН ГРУП», що займається на ринку Болгарії розробкою та реалізацією проєктів у галузі енергетики. Партнерська діяльність ПАТ «НВП РАДІЙ» із компанією «АДЕН ГРУП» триває з 2007 року. Протягом трьох років (2007 – 2010 рр.) здійснювалася розробка модернізованих керуючих систем безпеки а також відбувалося їх випробування на енергоблоках «Коозлодуй». Договір від 2023 року з болгарською компанією «АДЕН ГРУП» визначив модернізацію системи безпеки

(технічні засоби аварійного та попереджувального захисту реакторів); ліцензування системи безпеки та введення їх в експлуатацію знову на енергоблоках АЕС Болгарії. Крім того даний договір регламентував гарантію якості послуг, які передбачалося надавати ВАТ «НВП «Радій» і які мають бути забезпечені сертифікованою системою управління якістю, яка узгоджується з вимогами стандарту BDS EN ISO 9001:2015.

Орієнтація ПАТ «НВП «РАДІЙ» на подальше освоєння зовнішнього ринку активізувалася із 2022 року із концентрацією зусиль компанії на організацію міжнародної співпраці з канадською компанією Ontario Power Generation INC (OPG), від якої було отримано замовлення на:

- серійне виготовлення друкованих плат для відстежувального таймера, який знаходиться у цифровому управляючому комп'ютері Watchdog Timer;
- розробка особливого пакування для зберігання значної частини зазначених плат протягом досить тривалого часу (більше 20 років).

Процес виготовлення друкованих плат для відстежувального таймера на замовлення компанії Ontario Power Generation INC розпочався на підприємстві лише після впровадження «Програми якості», яка відповідала вимогам Стандарту CSA N299.2-16 «Вимоги програми забезпечення якості при постачанні продуктів та послуг на атомні станції, категорія 2».

Процеси розробки, експериментального дослідження та виготовлення спеціальної упаковки, в якій мали протягом усього терміну експлуатації зберігатися запасні плати були тривалими й відповідальними. Таке пакування мало захищати плати від цілого ряду факторів, до яких належать: електростатичний вплив, потрапляння вологи, ультрафіолетове проміння та інші негативні для збереження плат умови. Необхідно відзначити, що дані процеси базувалися на дотриманні вимог системи екологічного менеджменту, що дозволило звести до мінімального прояв негативного впливу на довкілля, набагато зменшити масштаби виробничих відходів, уможливило переробку такої упаковки після її використання і відповідно можливість її повторного вжитку. Вибудувана для цього бізнес-стратегія передбачала й необхідність під час її реалізації дотримуватися вимог

компанії-замовника, які знайшли відображення у тексті договору про поставку друкованих плат ВАТ «НВП «РАДІЙ» компанії Ontario Power Generation INC.

Міжнародний характер багатоаспектної діяльності ВАТ «НВП «РАДІЙ» виражається і в систематичній координації виробничої та конструкторської діяльності компанії з рядом відповідних профільних структур Міжнародної агенції з ядерної енергії (МАГАТЕ) та з Міжнародною електротехнічною комісією (МЕК).

Широкий спектр бізнес-можливостей ПАТ «НВП «РАДІЙ», інтенсивний розвиток мережі галузевих контактів міжнародного рівня забезпечуються шляхом проведення на базі підприємства міжнародних заходів науково-технічного та практичного характеру, участі працівників компанії, зокрема AI-працівників та інженерів-конструкторів у спеціальних симпозіумах, конгресах, виставках досягнень науки і техніки, які організовуються у країнах світу.

До прикладу, представники керівного складу компанії стали учасниками 7-го Конгресу ядерної промисловості Центральної та Східної Європи (м. Прага, 2022 рік). Робота Конгресу дала можливість для побудови ключової платформи майбутньої партнерської співпраці міжнародного рівня на вкрай важливому стратегічному ядерному ринкові Європи. Для ПАТ «НВП «РАДІЙ» відкрилися перспективи стати учасником розробки та реалізації проєктів, якими передбачено: будівництво нових АЕС; збільшення тривалості процесів експлуатації чи виведення з експлуатації працюючих АЕС. Також відкрилися перспективи для розробки інших спільних проєктів з актуальних питань ядерної промисловості.

Визначальним для окреслення нових бізнес-стратегій підприємства був 2021 рік, коли було підписано контракту з компанією MB Engineering LLC (Флорида, США) щодо виготовлення та постачання окремих видів продукції підприємства (блоки обробки сигналів, логічні модулі, мозаїчні схеми системи оповіщення тощо) до тих країн світу, які були партнерами американської компанії MB Engineering LLC.

Нові перспективи для міжнародних бізнес-стратегій відкрилися і внаслідок участі співробітників ВАТ «НВП «РАДІЙ» у «Всесвітній ядерній виставці» та у тематичному семінарі «Поведінка цифрових систем управління та контролю в екстремальних умовах експлуатації (практичні випадки)» (Франція, 2023 рік).

Для подальшого розширення міжнародної співпраці, забезпечення можливості обмінюватися досвідом, залучення іноземних інвестицій, спрямованих на реалізацію проєктів компанії «НВП «РАДІЙ» на базі підприємства проведено (м. Кропивницький, 2023 рік) міжнародну зустріч з дирекцією компанії «Yamakashi human tech co. Ltd» (Японія).

Гарантію виготовлюваної на підприємстві якості продукції забезпечено внаслідок упровадження системи менеджменту якості, що була сертифікована міжнародним органом із сертифікації Quality Austria на предмет відповідності цієї продукції вимогам стандарту ISO 9001:2015.

Високу конкурентоспроможність продукції підприємства «НВП «Радій» забезпечує й використання високоякісного та високопродуктивного технологічного і випробувального обладнання з чітким дотриманням вимог діючого контролю якості, що в цілому забезпечує повний цикл виготовлення, від першого виробничого етапу – налаштування випробувального обладнання, далі шляхом випробувальних операцій з експериментальними виробами і до завершального етапу – початку серійного виготовлення продукції.

Із повномасштабним вторгненням РФ в Україну у 2022 році обумовило ускладнення умов для діяльності компанії «НВП «РАДІЙ», проте підприємство продовжило свою роботу.

Протягом 2022 – 2024 рр. колектив ВАТ «НВП «РАДІЙ»:

- розробляв та виконував конструкторські рішення; забезпечував супровід експериментальних (досерійних) зразків продукції, проводив випробування експериментального обладнання, формував комплекти конструкторської документації та здійснював її облік у бюро науково-технічної документації, що працює при службі головного конструктора; погоджував та затверджував технічні умови для нового вимикача електронного колійного у Державному підприємстві «НАЕК «Енергоатом» та Державній інспекції ядерного регулювання України, що дало можливість застосовувати їх на різних об'єктах ядерної енергетики; розробляв та виготовляв дослідні екземпляри базових блоків двох видів і 10 видів модулів програмно-апаратної платформи «RadMatrICS», забезпечував їх підготовку до випробування, а також супровід випробувань та впровадження їх у виробництво;

розробляв та здійснював верифікацію програмних засобів, які призначалися для конфігурації програмного забезпечення, що вбудовується у модулі програмно-апаратної платформи «RadMatrICS»; розробляв ПЗ для здійснення конфігурацій підготовлених систем пожежної сигналізації; працював над збільшенням модельного ряду світильників OptiBay, які призначені для промисловості, а також світильників Lan, що призначені для освітлення вулиць; забезпечував їх впровадження у виробництво; вирішував питання сертифікації вибухозахищених світлодіодних світильників, зокрема їх модельних різновидів; для проєкту «Розумне місто» розробляв та впроваджував у виробництво блоки для управління системою освітлення на базі використання технології GSM; виготовляв та випробовував у рамках відокремленого підрозділу Рівненської АЕС протипожежні шафи та механічний блок управління електроприводом; розробляв та виготовляв системи управління комплексом систем, які впроваджено на базі відпочинку «Скіфія».

Ефективність діяльності ВАТ «НВП «РАДІЙ» забезпечується за рахунок вагомого зниження витрат на експлуатацію. Наприклад, починаючи з 2022 року забезпечення опалювальних сезонів здійснюється без використання природного газу, оскільки на підприємстві встановлено твердопаливні котли HERZ, які працюють за рахунок альтернативного палива – дерев'яної тріски. Підприємство досягло енергетичної незалежності за рахунок встановлення а згодом і введення в експлуатацію дизельних генераторів (88кВт та 264кВт), внаслідок прокладання електромереж до корпусів.

У 2022 році ВАТ «НВП «Радій» ініціювало розробку проєкту стосовно створення Індустріального парку у м. Кропивницькому. Цей масштабний проєкт, зокрема його концепція, узгоджувався з виконавчим комітетом міської ради м. Кропивницького, після чого проєкт створення Індустріального парку «НВП «РАДІЙ» було внесено у «План соціально-культурного розвитку міста Кропивницький на 2022 – 2023 роки».

Мета створення Індустріального парку полягала у побудові такої сучасної моделі виробництва, в основу якої було б покладено екологічні принципи та засади ресурсоефективного ведення економічної діяльності. Це потребувало визначення

та формування єдиної території зі спеціалізованими виробничими потужностями. Облаштування виробничих площ таким чином (повноцінна інженерно-транспортна інфраструктура) мало забезпечувати можливість для створення сприятливих умов для реалізації наявних інвестицій та для розвитку експортного потенціалу Центральноукраїнського регіону.

Облаштувати виробничі потужності Індустріального парку заплановано на визначеній території компанії площею 16 га. Учасниками реалізації проєкту мають стати більше 10 підприємств з метою формування майже 1500 робочих місць. Розподіл робочих місць здійснено таким чином: підприємства приладобудування – відкриття майже 450 робочих місць; підприємства, які виготовлятимуть електромеханічні прилади, – майже 400 робочих місць; підприємства, що виготовлятимуть гідропневматичні прилади – майже 400 робочих місць; складальні підприємства – близько 200 робочих місць; управлінська компанія – 15 місць.

Ще один перспективний аргумент необхідності відкриття Індустріального парку з ековиробництвом полягає: у виникненні можливості розмістити релоковані підприємства на його території; створенні у зв'язку з цим додаткових робочих місць як для мешканців міста, так і для внутрішньо переміщених осіб.

Необхідно зауважити, що на ВАТ «НВП «РАДІЙ» значна увага приділяється системі управління, визначаються можливості для її вдосконалення, що переконує в розумінні керівництвом підприємства її важливого значення для всіх процесів, що відбуваються в компанії, в тому числі і для інформаційної складової.

Унаслідок упровадження програмного комплексу IT-Enterprise на підприємстві було досягнуто суттєвого рівня удосконалення системи управління, що підтверджує продуктивність використання інформаційних технологій, в тому числі й застосування ефективних методів управління.

Повноцінне використання в управлінській сфері потужностей зазначеного програмного комплексу на підприємстві організовано такі заходи: навчання працівників необхідних підрозділів; проведення робіт адаптаційного характеру з обов'язковим урахуванням відмінностей відповідних процесів; наявність під час експлуатації комплексу консультативної підтримки, виконання заходів з його вдосконалення.

Автоматизація виробничих та управлінських процесів забезпечила систему необхідних умов для проведення тестування введеного в дію програмного забезпечення та інформаційних систем стосовно можливості безперервно виконувати всі процеси у віддаленому режимі у випадку появи потенційно небезпечних загроз для підприємства та його персоналу було сформовано за рахунок автоматизації як виробничих, так і системи управлінських процесів.

Процес управління наявним капіталом здійснюється у вигляді системи принципів та методів розробки та реалізації ухвалених рішень, які націлені на оптимальне формування капіталу компанії з наявних активних джерел а також на ефективне використання капіталу компанії. Процес регулювання капіталу враховує висновки стосовно визначеної вартості капіталу та його структури та також визначені можливі ризиків. Запроваджена на ВАТ «НВП «Радій» система управління капіталом зазнає змін відповідно до змін, що відбуваються у межах операційного середовища, напрямків стратегічної діяльності, тенденцій, що мають місце на вітчизняному та світовому ринках.

2.2. Інструменти адаптації бізнес-стратегій ПАТ «НВП «РАДІЙ» до змін зовнішнього середовища

Нинішні умови господарювання відзначаються нестабільністю, що ставить перед керівництвом учасників ринку, як внутрішнього, так і зовнішнього, завдання забезпечувати мобільність виробництва, формувати вміння адаптуватися до нових ринкових умов. Кожне підприємство перебуває під впливом факторів (внутрішніх та зовнішніх) сучасного динамічного середовища, виконання комплексного аналізу впливу яких дозволяє сформувати більш обґрунтовані та ефективні бізнес-стратегії як оптимальний варіант для подальшого провадження діяльності підприємства.

Концептуальну основу такого аналізу, як відомо, складає SWOT-аналіз, який має два основних компоненти, а саме: внутрішні фактори, які складають сильні та слабкі сторони підприємства, та зовнішні фактори, які окреслюють можливості та загрози підприємства. Саме такий подвійний фокус, як показала практика проведення такого аналізу, забезпечує цілісний огляд поточного стану підприємства та його виразного майбутнього.

У багатоаспектній діяльності ПАТ «НВП «РАДІЙ» для успішного освоєння як внутрішнього, так і зовнішнього ринків, а значить подолання викликів (як зовнішніх, так і внутрішніх) велику роль відіграє успішна договірنا діяльність як важлива складова формування та реалізації визначених підприємством бізнес-стратегій, яка суттєво впливає на досягнутий рівень економічних показників у тій чи іншій сфері.

Продуктивна співпраця ПАТ «НВП «РАДІЙ» з підприємствами-партнерами у сфері розробки та впровадження спільних бізнес-проектів у межах обраних бізнес-стратегій реалізується на рівні двох визначальних напрямків: розвиток партнерських відносин з підприємствами, які займаються постачанням необхідних матеріалів, що дозволяє здійснювати якісну організацію відповідних процесів виробництва; розвиток дружніх довірливих стосунків зі споживачами продукції, яка виробляється підприємством, всіх видів. Таким чином, продуктивність такої співпраці, яка реалізується на основі укладених підприємством договорів з підприємствами-партнерами, в числі яких як вітчизняні провідні компанії, так і зарубіжні, підтверджує висновок дослідників-економістів стосовно того, що

«договір має забезпечувати оптимальне співвідношення волі людини, її інтересів з інтересами і потребами контрагентів (партнерів) суспільства» [2].

У сучасних умовах економічної, політичної та соціальної нестабільності договір набув такої правової форми, яку без перебільшення можна назвати визначальною і єдиною оптимальною формою, з використанням якої стає можливою та навіть успішною партнерська співпраця між підприємствами як на вітчизняному, так і на міжнародному сучасних ринках. Виконання комплексного аналізу багаторічного досвіду провадження договірної діяльності ПАТ «НВП «РАДІЙ» дав підстави для висновку про те, що дирекція підприємства, керівники відповідних структурних підрозділів відповідально і систематично працюють над питаннями сфери договірної діяльності, забезпечують її чітку і логічну побудову, прораховують усі можливі фінансові та виробничі, торгівельні, логістичні виклики тощо.

Система організації договірної діяльності ВАТ «НВП «Радій» оформлена з урахуванням прийнятих вимог щодо організації договірної роботи, а цей фактор став підставою для виділення у її структурі відповідних концептуальних етапів:

1) Розгляд та проведення аналізу бізнес-процесів, які реалізуються на певному етапі, та методів, на основі яких функціонує підприємство. Цей етап вимагає особливої сконцентрованості на тих ситуаціях, які мають виражений проблемний характер і на які уже зверталася увага під час реалізації відповідних договірних відносин (претензійне листування, судові спори тощо).

2) Підготовка відповідних типових форм для договорів та комплекту звітних документів.

3) Розробка алгоритму, активного для того, щоб організувати договірний документообіг належним чином, тобто з урахуванням процедури формування, підготовки, коригування в разі потреби, укладення та виконання підготовлених договорів. На цьому етапові передбачено визначати ділянки відповідальності та компетенції дирекції, комерційних директорів, бухгалтерії, виконавчого персоналу, секретаріату а також інших підрозділів підприємства.

4) Формування та систематизація функціональних обов'язків та посадових інструкцій для співробітників підприємства, які беруть участь у реалізації договорів.

5) Інструктаж для співробітників, які виконуватимуть посадові обов'язки у межах договірної діяльності, зокрема й забезпечення інформаційного супроводу.

6) Запровадження AI-технологій у сферу договірної діяльності підприємства.

7) Аудиторська робота. Проведення перевірки діяльності діючої договірної системи щодо коректності, виявлення різного роду проблемних момпентів.

8) Консалтинг. Створення, реалізація та проведення перевірки договірної діяльності, проведення заходів з удосконалення договірних процесів, в тому числі й аналіз супровідної документації, до якої в обов'язковому порядку долучаються юридичні працівники, які мають відповідний рівень кваліфікації.

Необхідно зауважити, що договірна діяльність, яка здійснюється в межах діяльності ВАТ «НВП «РАДІЙ», відзначається налагодженою системою роботи на всіх етапах, зокрема як на етапі підготовки договорів, так і на етапі підготовки звітної документації. Безперечно, таким чином виконаний фронт робіт забезпечує вирішення питань стосовно людського ресурсу, забезпечує можливість для добре продуманого фінансового планування, для ефективного використання коштів. Таким чином на підприємстві досягається прискорення обігу відповідних виділених коштів, забезпечується можливість підприємству уникнути, а в разі виникнення дозволити зменшити суми дебіторської заборгованості а також уникнути виникнення претензійних чи судових спорів як на рівні партнерства по бізнесу, так і на рівні співробітництва з працівниками владних державних органів. У підсумку можна стверджувати, що якість договірної діяльності, що забезпечується з боку ВАТ «НВП «РАДІЙ», забезпечує підвищення авторитету компанії серед його явних та потенційних партнерів по бізнесу, яких об'єднують спільні бізнес-стратегії.

Проведений аналіз практика формування та реалізації системи договорів ВАТ «НВП «Радій» з бізнес-партнерами вітчизняного та міжнародного рівнів дає підстави зробити чіткий висновок про те, що такий високий рівень організації співробітництва у сучасному бізнес-середовищі відкриває в перспективі

надзвичайно привабливі можливості як для самого ВАТ «НВП «Радій», так і для його партнерів. Правильно виконане стратегічне планування у кожній сфері багатоаспектної діяльності підприємства забезпечує можливість уникати можливих помилок під час реалізації договірних процесів, що в підсумку забезпечує отримання підприємством значних прибутків від виготовлення певних видів продукції, її поставок підприємствам-партнерам на ринку збуту а також від наданих визначених договором послуг.

Сучасні економічні умови, які відзначаються мінливістю та не прогнозованістю, за яких доводиться здійснювати свою діяльність компанії «НВП «Радій», змушують її адекватно реагувати на виклики ринку, які постають у вигляді внутрішніх та зовнішніх ризиків, приводити у відповідний стан та до відповідного порядку важливі в цьому плані управлінські заходи та виробничі процеси, для яких одним із базових компонентів виступає система інформаційного супроводу.

На потужних вітчизняних підприємствах, серед яких рахується і ВАТ «НВП «РАДІЙ», реалізація значної кількості бізнес-стратегій здійснюється на основі добре налагодженої та зорганізованої договірної діяльності, яка поширюється як на виробничі процеси, що здійснюються за рахунок співпраці з партнерами-постачальниками окремих видів продукції, так і на форматування ринків збуту готової продукції, яке успішно здійснюється на основі укладених договорів з партнерами, які займаються торгівлею.

У тих випадках, коли ВАТ «НВП «РАДІЙ» виконує функцію постачальника (виконавця, продавця), то за належну підготовку відповідних робіт відповідальність покладається на такі відділи: плановий відділ; відділ з договірної діяльності; відділ збуту, відділ реалізації. Коли ж ВАТ «НВП «РАДІЙ» діє на ринку як замовник (покупець), то безпосередніми учасниками договірних процесів стають ті підрозділи підприємства, в обов'язки яких входить організація матеріально-технічного постачання, підготовка та проведення будівельних робіт, проведення ремонту відповідного обладнання тощо.

Для зазначених видів успішної реалізації договірної діяльності, яка становить органічну складову усієї багатоаспектної діяльності ВАТ «НВП «РАДІЙ», важливий акцент робиться на змістовому наповненні корпоративних актів,

спеціалізації працівників юридичного відділу, забезпеченні доцільної організації розподілу сфери обов'язків працівників відділів, які задіяні у томи чи іншому договірному процесові, що в цілому забезпечує успіх та прибутковість компанії.

Масштаби договірної діяльності ВАТ «НВП «РАДІЙ» визначаються багатогранним співробітництвом як з вітчизняними підприємствами, які стали надійними партнерами по реалізації спільних бізнес-стратегій, так і з підприємствами, установами та організаціями міжнародного формату. Як ми зазначали вище, ВАТ «НВП «РАДІЙ» протягом усіх років своєї діяльності діяльності проводило інтенсивну безперервну роботу з питання налагодження, підтримки та подальшого розвитку діяльності у зовнішньоекономічному напрямку. Результатом такої діяльності стало потужне освоєння досить вимогливих та мінливих ринків країн Європи, Північної Америки, Південної Америки.

Наприклад, красномовний факт компанією «НВП «Радій» випуску комплектуючих високої якості для реакторів АЕС, що підтверджується міжнародними сертифікатами, йдеться про відповідність ядерним стандартам безпеки, відіграв ключову роль у налагодженні співпраці на основі договорів довгострокового типу між ВАТ «НВП «РАДІЙ» та вітчизняними АЕС (Рівненська, Південноукраїнська, Хмельницька АЕС). Міжнародний рівень договірної співпраці як одного з аспектів реалізації окремих бізнес-стратегій компанії – це партнери-АЕС із Болгарії, Франції, Канади, Аргентини.

Інтенсивне розширення зовнішнього партнерського співробітництва ВАТ «НВП «РАДІЙ» реалізувалося на рівні забезпечення модернізації працюючих та будівництва нових реакторів на різних АЕС різних країн світу. Можливість для освоєння таких масштабів міжнародного співробітництва з'явилася внаслідок світового лідерства компанії у таких аспектах: проєктування сучасних надійних систем безпеки, виробництво сучасних надійних систем безпеки, систем захисту реакторів АЕС, автоматизоване керування концептуальними технологічними процесами на АЕС.

Як відомо зі світової практики, створення дочірніх підприємств – це потужний стратегічний інструмент для великих компаній. У 2012 році розпочала свою успішну діяльність дочірня компанія «Радікс» ВАТ «НВП «РАДІЙ», що

дозволило вирішити питання постачання продукції, яка виготовляється на що виготовляється на ВАТ «НВП «РАДІЙ», на міжнародний ринок. У 2019 році створено ще одну дочірню компанію – «radiuLED», для реалізації світлодіодних виробів а також енергозберігаючих систем, які виготовляє «НВП «РАДІЙ».

Успішної діяльності з питання, як найуспішніше реалізувати світлодіодну продукцію, що виготовляється на ВАТ «НВП «РАДІЙ», на внутрішньому ринку за умови максимального залучення якнайширшого числа споживачів було досягнуто, починаючи з 2013 року, коли відбулося відкриття Торгового Дому.

Укладання угод про стратегічне партнерство стало вагомим способом реалізації бізнес-стратегій, спрямованих на освоєння міжнародного ринку. У 2018 році укладено угоду з американською компанією «Curtiss-Wright Corporation» для спільного виконання проєктів з модернізації систем безпеки ядерних об'єктів США.

Міжнародна договірна діяльність компанії реалізується і шляхом Одна з таких угод була укладена у 2018 році, якою передбачалося спільне з виконання проєктів, спрямування яких – модернізація діючих систем безпеки на ядерних об'єктах США.

Довгострокова міжнародна угода ВАТ «НВП «Радій» з канадською компанією AECL (Atomic Energy Canada Ltd.), що розробляє реактори CANDU, успішно триває з 2010 року.

Договірна діяльність ВАТ «НВП «РАДІЙ» – це й участь компанії у виконанні державних програм, відповідних сфері виробництва. Результат участі у виконанні державної програми «Розробка і впровадження енергозберігаючих світлодіодних джерел світла та освітлювальних систем на їх основі» (2011 р.) – виробництво енергозберігаючих світильників.

Для пошуку бізнес-партнерів реалізуються рекламні розробки, створено офіційний сайт ВАТ «НВП Радій» зі спеціальною сторінкою «Контакти» для зв'язку з потенційними партнерами.

Із введенням в Україні воєнного стану з'явилася загроза додаткових ризиків для успішної реалізації діяльності різних суб'єктів господарювання. З метою уникнути негативних наслідків від несподіваних загроз управлінський персонал ВАТ «НВП «РАДІЙ» постійно проводить моніторинг діяльності компанії, вивчає

питання щодо виникнення можливих додаткових ризиків, займається розробкою системи заходів для ліквідації/зменшення негативного впливу можливих ризиків. Зокрема, невизначеність у країні, що виникла у зв'язку з війною та запровадженням воєнного стану, спричинилася до посилення ризику не доотримувати грошові потоки, набуття дебіторської заборгованості, кредиторської заборгованості.

До групи існуючих фінансових ризиків слід віднести: ціновий ризик, валютний ризик, ринковий ризик; кредитний ризик; ризик втрати ліквідності підприємства.

У зв'язку з тим, що ВАТ «НВП «Радій» функціонує у широкому форматі на зовнішньому ринку, то загроза виникнення для нього зовнішніх ризиків залишається так само актуальною, до яких належать мінливість економічної політики, нестабільність чинного законодавства; спонтанні заходи органів влади, зокрема й зовнішньоекономічної; зміни кон'юнктури, часто непрогнозовані, як внутрішнього, так і зовнішнього ринків; непередбачені вчинки конкурентів; ускладнення ситуації у сфері енергетики, ведення воєнних дій.

Одна з головних задач, що стоять перед ВАТ «НВП «Радій», зводиться до отримання максимальних прибутків, на що націлені усі бізнес-процеси і які потребують вдосконалення як умови отримання приросту дохідної частини та якісної реалізації стратегії підприємства в цілому.

Для реалізації визначених бізнес-стратегій питанню організації управлінської діяльності, спрямуванню інвестицій, організації бізнес-процесів, системи інформаційного супроводу тощо лежать в основі комплексного підходу до визначення проблем та перспектив функціонування компанії.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ ПАТ «НВП «РАДІЙ» (м. КРОПИВНИЦЬКИЙ) В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

3.1. Перспективи розвитку системи інноваційних комунікацій ПАТ «НВП «РАДІЙ» (м. Кропивницький)

Особливості суспільно-політичних та економічних процесів, які мали визначальний характер для окреслення часового проміжку початку ХХІ ст., зумовили появу цілого різноманітного ряду факторів, унаслідок прояву яких сформувалося те середовище, де сучасне підприємство провадить свою діяльність.

Таке середовище, з одного боку, пропонує підприємствам сприятливі для ведення їх власної діяльності досить сприятливі умови, а, з іншого боку, містить виклики та загрози, які має враховувати та відповідно на них реагувати кожне підприємство, яке прагне за таких умов досягти відповідного рівня конкурентоспроможності власної продукції та рівня надання послуг, якщо такі мають місце в його діяльності.

Сучасні ринкові умови, що вирізняються своєю мінливістю та важкопрогнозованістю, проєктуються на результативність діяльності підприємства, відповідно, для їх опанування найперше має активізуватися управлінський центр підприємства, адекватно реагуючи на обставини, удосконалювати роботу з персоналом, коригувати виробничі завдання, визначати нові можливості для партнерської взаємодії, враховувати нові напрямки господарювання тощо

Належним чином, з урахуванням особливостей ринку, функціонування управлінського центру компанії, з однієї сторони, досягається внаслідок створення ефективної управлінської команди та колективу працівників-професіоналів, з іншої, – за рахунок налагодження повноцінного інформаційного забезпечення управлінських а також усіх інших бізнес-процесів, що передбачаються стратегічними планами та реалізуються колективом підприємства. Необхідно зауважити, що обидва фактори не рівнозначні, але вони однозначно співзалежні, доповнюють один одного, забезпечують у такий спосіб належним чином

організацію злагодженої роботи колективу та успішне виконання ним поставлених завдань. Отже, інформаційне середовище компанії виступає одним із пріоритетних об'єктів як таке, в межах якого продукуються необхідні масиви документів, організовуються документні потоки, які задіяні у процесі реалізації поставлених управлінських та виробничих завдань.

У нинішніх умовах господарювання основоположним ресурсом підприємства залишається висококваліфікований персонал, який відзначається наявністю професіоналізму, готовністю вчитися, адекватно реагувати на виклики, отже, бути спроможним високоякісно виконувати професійні завдання; оперативно забезпечувати інформаційний супровід – важлива складова сфери діяльності підприємства, усіх діяльнісних етапів як сфери реалізації його бізнес-стратегій.

На підставі зазначеного вище, можна зробити висновок, що на вирішення питання досягти ефективного рівня організації системи управління персоналом впливає й адаптація до новоствореної системи управління інформаційного середовища, і що обидва фактори потребують від керівництва компанії особливої концентрації уваги, що в підсумку працюватиме на зростання конкурентного потенціалу підприємства.

Досвід багаторічної діяльності потужних вітчизняних підприємств переконує в тому, що крім наявності впроваджених передових технологій, високоякісного технологічного обладнання, сприятливих умов вітчизняного та світового ринків, адекватної державної політики тощо підприємству для успішного вирішення поставлених завдань потрібно мати високопрофесійний колектив.

За нинішніх ринкових умов, які постійно вимагають удосконалення технології виробництва, автоматизації та роботизації виробничого процесу, як на рівні вітчизняної економічної системи, так і на рівні світової чітко посилюється акцент на потребі кожного потужного підприємства мати компетентний управлінський персонал та колектив працівників високого рівня кваліфікації, оскільки саме від них найбільшою мірою залежить стан економічного розвитку, якість виготовлюваної продукції та надання відповідних послуг, темпи випуску продукції та рівень продуктивності праці на підприємстві.

Отже, наявний на підприємстві людський капітал має бути втіленням професійного, творчого та мотиваційного потенціалу в комплексі і таким чином буде визначати конкурентний потенціал підприємства як досягнення мети його діяльності. Даний фактор забезпечуватиме підприємству можливості отримувати високі результати праці при мінімальних витратах навіть у жорстких умовах мінливого та вимогливого сучасного ринку, де мають місце різного роду ризики та загрози для бізнесу.

До числа вагомих складових визначення «якість персоналу», яке безпосередньо корелює із визначенням рівня потенційної можливості підприємства (економічні, соціальні тощо), слід віднести професійну компетентність, творчі здібності, морально-етичні характеристики, наявність ерудиції, готовність до прояву ділової активності.

У сфері управлінської діяльності сучасного підприємства запроваджений інтегрований підхід до персоналу, який передбачає обов'язкове врахування людського аспекту при ухваленні усякого роду управлінських рішень, що реалізує виконання таких передумов:

- запрошувати персонал брати безпосередню участь у процесі визначення стратегії та організаційної структури компанії;
- запрошувати керівників структурних підрозділів брати участь у процесах, що мають на меті реалізацію політики підприємства у сфері управління;
- заходи, спрямовані на забезпечення інтеграції діяльності менеджерів з персоналу та керівництва всіх рівнів структурних підрозділів під час вирішення завдань, які спрямовані на досягнення поставлених цілей а, отже, пов'язані з діяльністю персоналу.

Необхідно відзначити вагому роль обраного підприємствами інтегрованого підходу до персоналу як інноваційного варіанта організації діяльності підприємства, який на управлінському рівні забезпечує об'єднання усіх тих видів діяльності, які здійснюються під час реалізації працівниками підприємства усіх бізнес-планів з урахуванням визначених коректив, обумовлених вимогами сучасного ринку, а саме:

- виконання науково-технічних розробок;

- проведення апробації лабораторних варіантів науково-технічних розробок;
- упровадження у серійне виробництво нового виду продукції;
- проведення підготовчих робіт з метою налагодження виробництва нових видів продукції;
- виконання підготовчої роботи з метою реалізації програм з маркетингу;
- проведення дослідження ринкових умов, зокрема й можливостей ринку на рівні просування товарів тощо.

Для провадження інноваційної діяльності, отже, реалізації сучасних бізнес-стратегій, на сучасному підприємстві необхідно реалізувати особливий підхід до організації системи управління персоналом з обов'язковим використанням цілого ряду важливих управлінських технік (структурних, кадрових, культурологічних тощо), розробкою та впровадженням системи стратегічного розміщення персоналу з відповідним рівнем кваліфікації, що дозволить підприємству досягнути реальних конкурентних переваг.

Сучасне бізнес-середовище, яке вимагає від підприємства готовності до швидкої адаптації збереження його конкурентного потенціалу, дозволяє зробити акцент на важливості якості організації інформаційного забезпечення в організації конкурентоспроможної діяльності підприємства в цілому, а саме на важливому значенні та ролі документа як одного з важливих засобів обміну інформацією у професійному середовищі (управлінська, виробнича, соціальна та інші види інформації). Очевидно, що у ближчій і дальній перспективі роль інформаційних процесів не втрачатиме своєї актуальності, якість організації та реалізації інформаційного забезпечення діяльності підприємства з часом залишатиметься так само вагомим, в деякій мірі навіть визначальною.

Важливо наголосити на тому, що до дієвих чинників удосконалення процесів управління персоналом, спрямованих на пошук принципів, необхідних методів та засобів для виконання різних видів цілеспрямованих робіт з колективом працівників підприємства, безпосередньо належить фактор участі працівників у процесі виконання усіх завдань, що постають перед підприємством, так і фактор залучення їх до процесів пошуку, розробки та апробації оптимальних шляхів вирішення актуальних завдань. Прикінцева мета такої роботи полягає в активізації

інтелектуального потенціалу, фізичних можливостей, бажання прагнути до самоосвіти й саморозвитку, підвищувати рівень усвідомлення власної причетності кожного працівника до результативності вирішення концептуальних питань, від чого залежить успішна діяльність підприємства, його майбутній розвиток, тобто його конкурентний потенціал, отже, його конкурентоспроможність, яка засвідчує і досягнутий рівень продуктивності праці на підприємстві.

Окреслений інтегрований підхід до процесу організації роботи із колективом працівників підприємства закономірно становить органічний активний чинник вагомих змін, які мають місце у системі формування документаційного забезпечення процесів управління а також усіх інших, реалізації підприємством проектної діяльності, формуванні та провадженні договірної діяльності, що відбуваються не лише на внутрішньому (вітчизняному) ринкові, а й на зовнішньому (світовому) ринкові.

Важливо відзначити особливості провадження керівної роботи інноваційного характеру, з-поміж яких необхідно назвати такі характерні компоненти:

- необхідність підбирати висококваліфікований персонал;
- підготовка програми роботи, яка має системний характер та спрямована на формування сприятливих умов для працівників підприємства для постійного підвищення ними кваліфікаційного рівня;
- упровадження ефективної системи підбору кваліфікованого персоналу;
- формування необхідних умов для розвитку у працівників їх творчого потенціалу;
- формування сприятливих умов для втілення у практику діяльності підприємства науково-технічних ідей, різних розробок інноваційного характеру працівників конструкторських бюро підприємства;
- підготовка комплексу мотиваційних засобів, які мають сприяти виробленню у працівників необхідності самоосвіти, постійної потреби саморозвитку.

Реалізація зазначених системних заходів (програма інноваційних заходів у сфері управління персоналом) має бути спрямована на забезпечення успішного перетворення наявної суми професійних знань і кваліфікаційних властивостей персоналу на потужну технологічну систему, у складі якої мають бути

управлінські, виробничі та соціальні технології, у процесі комплексної реалізації яких уся система проявиться проявляється як дієвий фактор важливого процесу адаптації компанії до сучасних українських нестабільних умов ринку, як чинник успішної її конкурентної спроможності як на вітчизняному ринкові, так і на світовому.

Досвід організації діяльності великих підприємств на інноваційних засадах, набутий протягом останніх десятиліть, підтвердив ефективність такої діяльності, оскільки вони, як правило, провадять багатогранну діяльність (від власних науково-технічних розробок до серійного виробництва продукції, надання різних послуг, провадження торговельної діяльності тощо), мають багаточисельний колектив співробітників, розробляють та втілюють у практику елементи інноваційного підприємництва. У даному процесі слід відзначити важливу роль організації інформаційного супроводу наявних управлінських та виробничих процесів як чинника уможливлення ефективної реалізації діяльнісних задач підприємства.

Створенню сприятливого середовища для підприємництва та формуванню культури на інноваційних засадах, отже, факторам, яким з-поміж інших належить значна роль у забезпеченні активізації інновацій, що впроваджуються на підприємстві, необхідно приділяти особливу увагу з тієї причини, що вони впливають на створення для працівників підприємства, а найперше для лідерів з розробки проєктів інноваційного характеру, оптимальних умов та забезпечення необхідної свободи для виконання ними інноваційної професійної діяльності.

Повноцінне інформаційне забезпечення функціонування виробничого середовища, в якому наявний інноваційний клімат передбачає:

- вчасне надходження відповідної документації, її обробку та обмін нею між учасниками усіх бізнес-процесів, що реалізуються;
- необхідний контроль за дотриманням встановлених термінів виконання визначених проєктами завдань;
- своєчасна ухвала відповідних рішень по формуванню та збереженню спеціально сформованих робочих груп;
- доцільне використання ресурсів, якими володіють відповідні підрозділи, у процесі виконання проєктних завдань;

- вирішення питання вчасного отримання (для подальшого використання) заявленої продукції (ресурсу) від зовнішнього постачальника;
- документування договірної співпраці, якою передбачене укладання дво- а також багатосторонніх договорів з вітчизняними та зарубіжними бізнес-партнерами тощо.

Головними характерними особливостями організаційного простору компанії, який зорієнтований на інноваційну діяльність, названо такі: стратегія розвитку підприємства інноваційного характеру; система сучасних гнучких технологій; управлінська структура гнучкого типу; система управління персоналом з інноваційними засадами; створення сприятливих умов для розвитку творчого потенціалу персоналу компанії; розробка та реалізація системи мотивації і стимулювання персоналу, мета якої – сприяння розвитку та реалізації інноваційної діяльності; розробка заходів по заохоченню пошукової діяльності персоналу, з підтримки ідей, що запропоновані працівниками компанії; прийняття можливого допущення помилки у процесі виконання працівниками випробувальних лабораторних робіт, за яку не передбачається покарання; доступність ресурсної бази, забезпечення достатньої кількості ресурсів; створення різнопрофільних команд із числа працівників для досягнення ефективної реалізації нових ідей та розробок; створення сприятливих умов для генерування інноваційних проєктів, запропонованих креативними співробітниками компанії; повноцінна підтримка з боку керівництва компанії якісних новаторських проєктів для їх практичного втілення, автори яких – креативні працівники компанії; розробка системи стимулювання для інженерів-винахідників.

Оптимальною формою стимулювання інноваційної діяльності у межах великих постіндустріальних організацій, упровадження якої має на меті сприяти розвитку «інноваційного підприємництва» компанії, виступає така організація праці, яка забезпечуватиме необхідні комфортні умови для максимального стимулювання тих працівників компанії, які творчо налаштовані на виконання поставлених перед ними завдань, які готові генерувати інноваційні ідеї та реалізувати їх у професійній діяльності на всіх стадіях, і на завершальній в тому числі, коли відбувається втілення інноваційних ідей у форму інноваційного

продукту чи послуг. Усі ці стадії інноваційної діяльності потребують належного інформаційного забезпечення а також відповідного, якісного та вчасно сформованого документаційного супроводу процесів надходження та реалізації виготовленої інноваційної продукції (нових послуг) у межах не лише вітчизняного ринку, а й на ринках зарубіжних країн, що має місце у діяльності підприємств, які мають налагодженні міжнародні економічні зв'язки.

Таким чином, нові, а саме інноваційні виробничі умови потребують відповідних змін у сфері їх документаційного супроводу, який не втрачає актуальності як вагомий чинник організації інноваційних виробничих процесів. Отже, перехід на «інноваційне підприємництво», навіть якщо це відбувається на окремих виробничих ділянках підприємства, спонукає до приведення інформаційного супроводу інноваційної діяльності до відповідних вимог.

Кожне підприємство з метою реалізувати у своїй практичній діяльності оптимальні форми стимулювання інноваційних ідей та їх рішень обов'язково має визначити можливі варіанти підвищення ефективності такої інноваційної діяльності, чого можливо досягти на основі проведення ряду важливих заходів, з-поміж яких варто назвати:

Як відомо, мета обраної компанією для реалізації на практиці найбільш оптимальної форми стимулювання інновацій полягає у підвищенні ефективності саме інноваційної діяльності шляхом виконання цілого ряду виробничих операцій, зокрема: інтеграцію підприємницького потенціалу компанії та окремих співробітників компанії, які володіють творчим потенціалом; активізацію сприятливих умов для реалізації творчих можливостей, якими володіють окремі співробітники компанії; забезпечення умов для активної реакції компанії (керівництва та персоналу) на змінюваність вимог та потреб сучасного ринку; потребу оперативної розробки та реалізації інноваційних ідей, що були запропоновані працівниками компанії, як можливості впровадження елементів «інноваційного підприємництва».

Уся інноваційна діяльність, в тому силі й перераховані вище складові виробничих процесів потребує відповідної інформаційної бази, процес формування

та функціонування якої має здійснюватися з урахуванням специфіки інформаційного поля та його нагальних потреб такого виду діяльності.

На основі викладеного вище необхідно зауважити, що для успішного провадження інноваційної діяльності на всіх її етапах (досягнення максимального рівня її ефективності) керівництву компанії, керівникам робочих груп, які займаються розробкою та реалізацією інноваційних проєктів, працівникам компанії – авторам інноваційних ідей, а також усім іншим співробітникам, які залучені до інноваційної діяльності, необхідно приділяти належну увагу й питанню організації інформаційного супроводу усіх етапів «інноваційного підприємства», доводячи його до найбільш оптимального варіанту як найбільш результативного.

Необхідно відзначити особливу роль тих працівників компанії, які стали авторами інноваційних ідей, розробниками інноваційних проєктів, учасниками процесу реалізації таких проєктів, у підготовці документаційних матеріалів, які супроводжують всі інноваційні процеси. Це пояснюється тим, що саме така категорія співробітників якнайкраще орієнтується в особливостях організаційних питань, відмінно володіє технологіями та ситуацією, здатністю точно визначати технологічні потреби та матеріальні ресурси, вмінням відчувати та налагоджувати співробітництво в межах упровадження інновацій з підрозділами власної компанії та іншими компаніями, які розглядаються як потенційні партнери у сфері бізнесу.

Професійну компетентність такого типу працівників забезпечує і набутий ними досвід провадження інноваційної діяльності, реалізація ними творчого вирішення поставлених виробничих задач; розвинене інноваційне мислення, цілеспрямованість, професіоналізм, організаторські вміння, здатність до командної роботи, вміння знаходити нестандартні шляхи вирішення професійних питань, навички ефективної діяльності у нових економічних умовах, наявність якостей лідера, комунікабельність, готовність підтримати колег, їхні інноваційні ідеї. Усе зазначене – це також один із дієвих факторів відповідної організації документаційного забезпечення «інноваційного підприємства» як одного із способів досягнення необхідного рівня конкурентного потенціалу компанії.

Для успішного провадження інноваційного управління персоналом його необхідно організувати як гнучку систему, яка була б здатна до випередження усіх інноваційних процесів тоді, коли вони знаходяться на етапі розробки. Такої можливості система інноваційного управління може набути шляхом створення та постійної підтримки з управлінської сторони відповідного інноваційного мікроклімату, наявність якого у свою чергу дозволить гармонізувати взаємовідносини між працівниками, учасниками виконання програми реалізації «інноваційного підприємництва».

Побудова системи інноваційного управління в межах підприємства у першу чергу має забезпечити необхідні умови для виявлення та розвитку творчого (інноваційного) потенціалу його творчих співробітників а також мотивувати їх до активної інноваційної діяльності. Разом з тим визначаються й перспективи формування мережі інноваційної комунікації компанії, які так само мають перебувати у полі зору представників системи інноваційного управління, оскільки таким чином формується ефективне комунікаційне поле, в межах якого здійснюється спілкування «інноваційного» персоналу і формального, й неформального характеру.

3.2. Роль інновацій та сучасних інформаційних технологій у системі забезпечення ефективності стратегічного планування ПАТ НВП «РАДІЙ» (м. Кропивницький)

Питання організації інформаційного забезпечення багатогранної діяльності великих підприємств завжди потребувало значної уваги як вагомий складник їх управлінської системи, формування та схвалення управлінських рішень, розробки та втілення в життя актуальних бізнес-стратегій, до числа яких належать бізнес-плани та проєкти, а також і договірна діяльність. Зокрема чіткість і раціональність побудови договірних відносин залишається істотним фактором вирішення поставлених стратегічних завдань.

Спостерігається пряма залежність показника якості управлінської діяльності, ефективності організації виробничої сфери, рівня забезпеченості можливостей для реалізації виготовленої підприємством продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках тощо від якісного показника діючої інформаційної системи усіх управлінських та виробничих процесів. Зазначена особливість переконливо регламентує необхідність приведення системи документаційного супроводу до відповідного рівня його функціональності.

Система інформаційного забезпечення діяльності підприємства, зокрема на рівні управління, виробничої, наукової та торгівельної діяльності, відзначалася постійною змінюваністю, яку можна розглядати як варіативність реакції керівництва підприємства, відповідальних осіб його структурних підрозділів на зміни у відповідних сферах діяльності, на ринках реалізації виготовленої продукції, надання відповідних послуг тощо.

Багаторічний досвід вітчизняних успішних потужних підприємств у сфері забезпечення інформаційної бази їх діяльності з інтенсивним запровадженням сучасних інформаційних технологій та використанням необхідного технічного офісного забезпечення можна розглядати як переконливе підтвердження необхідності постійно приділяти увагу питанню функціонування автоматизованого документообігу як надзвичайно важливої складової процесу реалізації усіх бізнесових програм, які спрямовані на ефективність виробництва та передбачають

співпрацю підприємства з компаніями-партнерами і на внутрішньому, і на зовнішньому ринках як один із видів сучасної бізнес-стратегії.

Важливість формування аналітичної та інформаційної систем, які мають сприяти ефективним управлінським рішенням та забезпечувати оптимізацію бізнес-процесів шляхом запровадження новітніх інформаційних систем, ґрунтовно викладена у діючому законодавстві і регламентується: Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку формування та виконання галузевої програми і проекту інформатизації», Законом України «Про національну програму інформатизації», Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження завдань Національної програми інформатизації», Указом Президента України «Про вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення Президента України та органів державної влади» та іншими.

Законодавче регламентування було розпочато 2003 року, коли мало місце ухвалення таких документів: Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг», Закон України «Про електронний цифровий підпис». Ці законодавчі акти були покликані регламентувати можливості використовувати у процесі діяльності електронну документацію, в тому числі й офіційний електронний документ. В офіційних електронних документах в обов'язковому порядку мали бути наявними підписи: керівника підприємства, керівника відповідного підрозділу або ж відповідної відповідальної особи.

Для того, аби успішно реалізувати основний організаційний принцип документування діючої на підприємстві системи управління та наявних виробничих процесів – забезпечення умов для централізованого здійснення управлінських дій та виконання технологічних операцій однотипного напрямку, – керівництво компанії повинне постійно тримати в полі зору питання побудови ефективного документаційного супроводу багатогранної діяльності підприємства. Усвідомлення керівництвом підприємства значної ролі договірної діяльності означає необхідність забезпечувати оперативний інформаційний обмін з бізнес-партнерами а також з усіма відповідними суб'єктами ринку з виконанням заявлених договірних позицій в обумовлені укладеними договорами терміни.

Оптимальну схему документообігу (завершальний результуючий документ, в якому відображається процес форматування договірної діяльності та всіх запланованих компанією бізнес-стратегій) можливо сформулювати шляхом розробки відповідних документних потоків, які мають відзначатися максимальною простотою, передбачати неможливість зворотно-поступальних рухів документів а також їх надходження до структурних підрозділів, що не беруть участі у вирішенні визначених договором завдань.

Окрім зазначеного також варто вказувати пункти прийому документів, місця проміжного зберігання документів, особливості організації процесу передавання та зберігання в архіві, зазначати граничний часовий проміжок, протягом якого необхідно опрацювати документи та передати їх виконавцям відповідних підрозділів а також унеможливлення в запровадженій системі документообігу повторних надходжень одних і тих самих документів до керівництва компанії.

Інформаційну підтримку процесові виконання усіх поточних робіт, спрямованих на підготовку та обробку того чи іншого виду документації, яка функціонує в межах сучасного підприємства, як правило, можливо забезпечити з використанням відповідним чином оснащених персональних комп'ютеризованих місць та програмної продукції, зокрема й різноманітних інформаційних систем.

Відкритому акціонерному товариству «НВП «РАДІЙ», як і переважній кількості сучасних потужних підприємств, мета діяльності яких полягає у виробництві відповідних видів різноманітної продукції та провадженні широкоформатної виробничої роботи, надання відповідних послуг, виконання проєктних та договірних робіт на вітчизняному ринку (для ряду підприємств , як і для «НВП «РАДІЙ», притаманне освоєння ринків окремих країн), у край важливо приділяти увагу питанню доцільності існування такої документації, яка, наприклад, або зовсім незначна, або навіть не потрібна. Це підтверджується даними, отриманими внаслідок проведення експертного оцінювання ступеня функціональності (коефіцієнт корисної дії) такої документації у складі документних потоків діючої на підприємстві системи документообігу.

Беручи до уваги той факт, що таку малокорисну групу документів складає майже 30 % документів у системі документаційного забезпечення, слід приділяти

увагу виконанню комплексного аналізу наявних документних потоків та визначати функціональний потенціал усієї документації системи документообігу, що буде важливим заходом, спрямованим на поліпшення системи інформаційного забезпечення діяльності компанії.

Можливість на ВАТ «НВП «РАДІЙ» оптимізувати документні потоки забезпечується шляхом проведення аналізу наявної досить значної кількості документів інформаційного характеру, серед яких мають місце листи різного роду (листи-повідомлення, листи-запрошення, гарантійні листи, супровідні, листи-нагадування, претензійні листи тощо). Як свідчить практика, на підприємстві листування здійснюється досить активно й насичено, що обумовлює одночасне функціонування у документних потоках значної кількості листів, що сприяє проведенню котирування відповідей стандартного характеру і таким чином швидкому опрацюванню однотипних листів та оперативному надсиланню усім адресатам листів-відповідей, а це у свою чергу дозволяє позитивно вирішувати питання з можливим накопиченням різного роду листів, зміст яких потребує надання відповідей, зменшувати витрати часу на підготовку відповідей на кожен із листів.

В цілому, навіть при існуючому автоматизованому документообігові проведення заходів зазначеного характеру сприятиме досягненню позитивних результатів в інформаційній сфері діяльності підприємства та підвищить її ефективність, а саме: зниженню вартості і спрощенню процесів збору, накопичення, обробки та передачі відповідної інформації.

Із активним запровадженням електронного формату документа та його інтенсивним використанням у діловому спілкуванні з бізнес-партнерами, а саме замовниками різного роду робіт та послуг, із постачальниками, споживачами, партнерами у сфері проектної діяльності, уповноваженими представниками договірних сторін, та ін., документообіг вдається розвантажувати, відповідно, – зменшувати витрати персоналу на належну організацію документаційного супроводу управлінської, виробничої, торгівельної сфер роботи підприємства.

До ряду важливих заходів належить необхідність вчасно опрацьовувати та передавати інформацію із застосуванням наявних технологічних потужностей, яка

стосується досить об'ємного процесу організації та провадження договірних відносин: розробка та формування проекту майбутнього договору, визначення пунктів розроблюваного проекту договору та їх узгодження з партнерами, затвердження з подальшим підписанням сторонами підготовленого на основі проекту тексту договору, формування комплексу супровідної документації). Електронний формат так само сприяє успішному та оперативному обміну маркетинговою, фінансово-економічною а також іншою важливою інформацією у процесі вирішення договірних питань.

Бажане зменшення об'ємних документаційних потоків компанії також стане можливим унаслідок застосування досить продуктивного методу функціонально-вартісного аналізу (МФА). Даний метод потребує виконання поелементного аналізу усіх складових окремих конструкцій (систем, послуг тощо).

З метою недопущення різного роду порушень установлених правил, які регламентують процес формування звітної документації, появи такого явища, як непрозорість викладеної інформації у фінансових та інших звітних документах, а також забезпечення чіткої та правдивої системи збирання, реєстрування та надання такої інформації, від якої залежить рівень довіри та авторитет компанії на ринку виробництва та надання відповідних послуг, керівництву підприємства та керівникам відповідних структурних підрозділів необхідну увагу постійно слід приділяти питанню створення та функціонування комплексної інформаційної бази.

Для того, аби досягти необхідних якісних змін у сфері технологічного забезпечення діяльності співробітників усіх підрозділів компанії, котру беруть безпосередню участь у вирішенні питань документаційного супроводу відповідних управлінських, виробничих та інших бізнес-процесів, необхідно розробка та реалізація концепцію автоматизованого управління інформаційною сферою (діючою системою документування). Така концепція має враховувати особливості роботи структурних відділів, специфіку організації виробничих процесів, можливості та проблеми у сфері налагодження та реалізації співробітництва з бізнес-партнерами тощо.

Завдяки упровадженню зазначеної концепції в життя можна досягти не лише автоматичного виконання певних операцій, а й автоматизованого характеру всієї

операційної системи опрацювання документів, яка складається з таких елементів: реєстрація (облік) документа; проведення пошукових і довідкових операцій, заходи, спрямовані на забезпечення контролю, накопичення та систематизація відповідної інформації у процесі формування необхідних документів.

Стосовно документаційного забезпечення договірної діяльності, то слід зауважити, що на обох етапах господарсько-договірної діяльності (етап підготовки та етап реалізації) запровадження автоматизованого способу підготовки та опрацювання господарсько-договірної документації буде так само ефективним.

Цілком логічно стверджувати, що для отримання економічного ефекту важливо не лише налагодити всі управлінські, виробничі та всі інші процеси, а й організувати їх забезпечення відповідного рівня інформаційним супроводом. Успішна підготовка, реалізація та Ефективність діяльності підприємства, отже, й показник його конкурентного потенціалу, великою мірою залежить від якості схвалюваних управлінських рішень, отже, якості організації процесу управління, високі показники яких забезпечуються й якістю підготовки та функціонування відповідної інформаційної бази.

Упровадження сучасних інформаційних систем у сферу документаційного забезпечення системи управління компанії означитиме суттєву актуалізацію управлінських процесів, які великою мірою залежать від роботи працівників довідково-інформаційного відділу, інших відповідальних відділів, оперативної підготовки та опрацювання ними розпорядчих документів, виконання персоналом поставлених у них завдань (надходження, реєстрація, накопичення та обробка відповідної інформації, передача підготовлених/оброблених розпорядчих документів, формування системи пошуку необхідної документації, системи збереження документів тощо).

Формування автоматизованої системи документаційного супроводу бізнесової діяльності підприємства – це одна із важливих складових системи заходів, спрямованих на вдосконалення процесу її реалізації, отже, досягнення необхідного конкурентного потенціалу. Належним чином організований на підприємстві електронний документообіг забезпечує можливості для:

- удосконалення процесу діловодства;

- упорядкування системи документообігу;
- уніфікації затверджених форм та змістового наповнення діючої документації;
- визначення в разі необхідності комплекту документів, спрямованих на розв'язання виробничих задач;
- з'ясування рівня недостатності/надмірності інформації, яка потребує опрацювання в ході вирішення поставлених завдань;
- погодження визначених обсягів та періодичності активних потоків інформації;
- з'ясування та встановлення категорій пріоритетності усіх видів інформації, які обслуговують той чи інший управлінський/виробничий процес.

Усі зазначені вище шляхи поліпшення організації документаційного забезпечення усіх аспектів діяльності підприємства будуть актуальними, не лише для управлінських та виробничих процесів, а й для організації інформаційного супроводу роботи конструкторських бюро великих компаній, до числа яких належить і ПАТ «НВП «РАДІЙ». Сфера діяльності проектно-конструкторського бюро базується на широкій документальній базі, за допомогою якої вирішуються важливі процеси, а саме: формується можливість відслідковувати стан підготовки проектно-технічних документаційних масивів, стан виробництва в цілому та стан виробничих потужностей зокрема; визначати наявність та якісний рівень матеріально-технічної бази підприємства, можливість узгодження з конструкторами супровідного проектно-технічного інформаційного забезпечення, редагувати (в разі потреби) відповідні документи, вирішувати супровідні фінансові проблеми оперативно та прозоро тощо.

Упровадження з метою організації автоматизованого документаційного супроводу сучасних інформаційних систем дозволяє вирішувати суттєві та важливі задачі у сфері управління, у виробничій сфері, у сфері вирішення фінансових питань. Організаційну та функціональну структури бізнес-стратегій, які реалізуються на підприємстві, стає можливим ефективно забезпечувати на фінансовому рівні й за умови ефективно організації та функціонування відповідної інформаційної бази.

Якісний рівень удосконалення зазначених структур формується шляхом оперативного внесення запланованих змін у межах структури того чи іншого бізнес-процесу чи його етапів, розробки та запровадження нових, розгортання чи згортання наявних напрямків співробітництва, переформатування виконавчих підрозділів, зменшення або ж збільшення їх кількісного складу, модифікація форм управління, змін системи керівних функцій керування (їх децентралізація чи централізація), проведення перерозподілу посадових обов'язків персоналу та ін.

У межах функціонування мережі електронного документообігу приватного акціонерного товариства «НВП «РАДІЙ» бажано вирішити ряд важливих питань, оскільки від цього також залежить як стан організації електронного документообігу, так і стан витрат, їх зменшення чи збільшення відповідно, яких щоразу потребує процес виконання тієї чи іншої документаційної операції.

Ефективність упровадження та функціонування електронної інформаційної системи можна визначити шляхом аналізу таких досягнутих результатів:

1) наявність повноцінної інтегрованої системи, сформованої шляхом об'єднання наявних програмних систем, за допомогою якої стає можливою робота з базою даних компанії;

2) створення єдиної бази даних, за допомогою якої стає можливим оперативне здійснення інформаційного обміну між усіма структурними підрозділами, координація їхньої взаємодії;

3) оперативний збір, ґрунтовна та оперативна обробка актуальних інформаційних матеріалів дирекцією компанії та керівниками підрозділів (підвищення ефективності використання робочого часу);

4) налагодження ефективного і стабільного співробітництва з підприємствами-партнерами в руслі заявлених бізнес-проектів як на вітчизняному, так і на міжнародному ринках;

5) вихід на нові ринки реалізації виготовленої продукції та на ринки надання відповідних послуг,

б) установа партнерських зв'язків з новими партнерами у сфері бізнесу.

Для того, аби можна було якнайшвидше досягти позитивних результатів після упровадження електронної інформаційної системи, необхідно звернути увагу на прогнозований термін її встановлення, оскільки ринок сучасних інформаційних систем досить різноманітний у цьому плані. Відповідно, обрання системи з оптимальними термінами встановлення сприятиме швидшому отриманню бажаної ефективності від неї.

Можливість зменшити вартість упровадження обраної інформаційної системи – це й визначення професійних можливостей ІТ-спеціалістів підприємства, які зможуть забезпечити виконання відповідних видів робіт.

До організаційної сфери системи інформаційного забезпечення діяльності компанії «НВП «РАДІЙ» слід віднести такі:

- якісне забезпечення рівня інформатизації процесу діловодства, що забезпечить можливість уніфікувати наявні технологічні процеси: підготовка документів та їх опрацювання, посилення динаміки процесів пошуку, збору, обробки, збереження та передання інформації;

- намагання прийти до необхідного спрощення, уніфікації та стандартизації процесу оформлення документів, що створить умови для формування єдиних правил, які регламентуватимуть підготовку відповідних документів, що у свою чергу забезпечить можливість ліквідувати розбіжності у процесі створення документації певного виду, позаяк різні підприємства і навіть структурні підрозділи, філії одного й того ж підприємства часто використовують у таких випадках відмінні форми такого документа; досягнення можливості раціоналізувати процес документування, збільшуючи інформаційну місткість відповідних документів; форматування комплексної основи інформатизації документообігу підприємства як можливості якісно упровадити систему електронного документаційного забезпечення.

Необхідно зауважити, що питання якісного рівня забезпечення інформаційного супроводу діяльності компанії для керівництва ПАТ «НВП «РАДІЙ» залишається одним із пріоритетних. На підприємстві має місце активна розробка економічно доцільної програми упровадження електронних систем

формування та обробки наявних масивів документації, яка успішно втілюється в життя.

ВИСНОВКИ

Для формування загальної ресурсної бази сучасного підприємства як одного з важливих компонентів його бізнес-стратегій зокрема та інтегрованої стратегії в цілому, зокрема на рівні системи ресурсів, які мають об'єктний характер, надзвичайно важливу роль відіграє його інформаційний ресурс. Завдяки своєчасно підготовленій, отриманій та опрацьованій інформації успішно вирішується питання інформаційного супроводу комплексу процесів бізнес-середовища підприємства як управлінського, так і виробничого характеру. Це питання – один із важливих чинників, які покликані забезпечувати високоефективну роботу підприємства, отже, сприяти ефективній реалізації його бізнес-стратегій.

Ефективне планування бізнес-стратегій, залучення для їх реалізації людських ресурсів, формування матеріальної бази та фінансових ресурсів у сучасних надзвичайно мінливих економічних умовах, які зазнали ускладнень в роки повномасштабного вторгнення росії, залишаються ключовими факторами забезпечення конкурентоспроможності підприємства, в чому й переконує успішна діяльність ВАТ «НВП «РАДІЙ».

У власному баченні ефективної бізнес-стратегії керівництво ВАТ «НВП РАДІЙ» увагу концентрує на запровадженні інновацій, які в нинішніх складних умовах забезпечують підприємству можливості для створення креативної команди, швидкої адаптації на ринку а також швидше від конкурентів відновлюватися, сформувати надійне партнерство.

Організація договірної діяльності залишається однією з основних ланок стратегічного планування, управління та виробничої сфери ВАТ «НВП «РАДІЙ», інформаційне забезпечення якої здійснюється відповідно до вимог чинного законодавства.

З урахуванням вимог сьогодення ВАТ «НВП «РАДІЙ» забезпечує сприятливі умови для внутрішнього «інноваційного підприємництва», яке передбачає стимулювання інновацій у потужних компаніях постіндустріального типу, до числа яких входить і «НВП «РАДІЙ».

Інформаційний ресурс «НВП «РАДІЙ» виступає вагомим чинником реалізації інноваційних ідей як складових бізнес-стратегій компанії (від етапу генерування окремої ідеї і до завершального етапу – просування продукції на ринки). Таким чином, розвиток в межах підприємства внутрішнього «інноваційного підприємництва» – це й мотиваційний фактор для вдосконалення бази інформаційного забезпечення. Не зважаючи на те, що упровадження сучасних інформаційних систем на підприємстві потребує значних фінансових витрат, проте ці витрати можна назвати цілком виправданими, оскільки показник ефективності їх застосування переконує в тому, що впровадження автоматизованих інформаційних систем – це надійний засіб для вдосконалення не лише функціонування інформаційної сфери компанії, а й засіб удосконалення системи організації управлінської діяльності та усіх інших процесів, від виробничих до проєктно-конструкторських і соціальних, які реалізуються як дієві чинники наявної на підприємстві інтегрованої бізнес-стратегії.

Продукція ВАТ «НВП «Радій», широкоформатна договірна діяльність, діяльність на основі довгострокових угод з іноземними та вітчизняними бізнес-партнерами, яка охоплює не лише вітчизняний ринок, а й ринки країн світу, активна участь підприємства у розробці та в реалізації міжнародних і державних програм успішно забезпечується на підприємстві відповідною інформаційною базою. На ВАТ «НВП «Радій» акцентовано автоматизацію як технологічних процесів, так і інформаційної складової, визначено перспективи для подальшого запровадження новітніх інформаційних систем. До визначальних чинників, які формують рівень конкурентоспроможності як фактору ефективної реалізації бізнес-стратегії підприємства компанії ВАТ «НВП «РАДІЙ» на вітчизняному та міжнародному ринках, належать: організаційна побудова компанії; високопрофесійна підготовка персоналу; економічний потенціал компанії; науково-технічний потенціал; інвестиційний клімат як можливість для інвестицій; інформаційний супровід усіх управлінських та бізнес-процесів як складових бізнес-стратегій.

Отже, викладений у даному дослідженні матеріал підтверджує актуальність обраної теми, логіку виконання основних завдань кваліфікаційної роботи та досягнення поставленої мети.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ДЖЕРЕЛ

1. Альошин Л. І. Інформаційні технології : навч. посібник / Л. І. Альошин, М. В. Максимов. Харків, 2014. 520 с.
2. Белова І. М. Організація стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства / Обліково-аналітичне і організаційно-правове забезпечення діяльності підприємства в умовах інституційних трансформацій: монографія / Р. Ф. Бруханський, П. Р. Пуентейло та ін. Тернопіль, 2017. 260 с.
3. Беспянська Г. Раціоналізація документообігу на підприємстві. *Секретар-референт*. 2007. № 10. С. 21–25.
4. Бойко В. М. Особливості впровадження електронного документообігу та цифрового підпису / В. М. Бойко, І. О. Хауха. URL.: www.nbu.gov.ua.
5. Босак А. О. Технологія зовнішньоекономічних операцій і міжнародні інформаційні системи: навчальний посібник / А. О. Босак, О. Ю. Григор'єв, Р. Д. Бала. Львів: Видавництво ЛНУ «Львівська політехніка», 2012. 180 с.
6. Бугров О. В. Контракти «під ключ» і управління проектами. *Управління розвитком складних систем*. 2018. № 16. С. 5–12.
7. Буй Т. Г. Податкове стимулювання розвитку малого підприємництва в Україні / Т. Г. Буй, О. К. Прімерова. *Ефективна економіка*. 2018. № 9 [Електронний ресурс]. – URL:http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/45.pdf.
8. Верховна Рада прийняла податкові стимули для бізнесу під час війни. – 2022 [Електронний ресурс]. URL: <https://cutt.ly/pKXHSCN>.
9. Війна та регіони України: як змінюється привабливість для підприємців. – 2022 [Електронний ресурс]. URL: <https://cutt.ly/3KXHLyN>.
10. Власова В., Тарновська І., Недоля Д. Бізнес-стратегія підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2022. №42. URL:<https://ekonomyandsociety.in.ua>.
11. Гороховський О. І. Автоматизація діловодства: навч. посіб. / О. І. Гороховський, В. І. Роптанов. Вінниця, 2010. 99 с.
12. Громов Є. В. Комп'ютерне документознавство: навч. посіб. / Є. В. Громов. Х., 2010. 172 с.
13. Гутгарц Р. Д. Документування управлінської діяльності: Курс лекцій. Харків, 2007. 185 с.
14. Дмитренко А. В. Роль спільних підприємств з іноземними інвестиціями у розвитку економіки України / А. В. Дмитренко. Економічний форум. 2017. №3. С. 148–157.
15. Документне забезпечення управлінської діяльності організацій : навч. метод. посіб. / уклад. О. В. Попчук. Рівне, 2012. 116 с.

16. Документознавство. URL.: <https://sites.google.com/site/dokumentoznavstvanet/home/dokument>
17. ДСТУ 2732 : 2004 «Діловодство й архівна справа. Терміни та визначення понять». Чинний від 01.07.2005. К., 2004.
18. ДСТУ 2392:94. Інформація та документація. Базові поняття. Терміни та визначення Чинний від 01.01.1995. К., 1995.
19. ДСТУ 4163-2003. Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів. – Чинний від 04.07.2003. К., 2003.
20. Дячун О. Стимулювання розвитку підприємництва в Україні в контексті європейських стандартів / О. Дячун, І. Нагорняк // Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем : монографія. – Тернопіль, 2021. С. 85–89.
21. Економіка їде на захід: як рятується український бізнес від війни. – 2022 [Електронний ресурс]. – URL.:https://lb.ua/economics/2022/05/11/516454_ekonomika_ide_zahid_yak_ryatui_etsya.html.
22. Економічна статистика / Економічна діяльність / Діяльність підприємств. URL.:https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm
23. Жежнич П. І. Аналіз сучасних засобів автоматизації роботи з електронною документацією / П. І. Жежнич, О. О. Сопрунюк, О. М. Марчик. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: Комп'ютерні науки та інформаційні технології*. Львів, 2012. № 732. С. 395–398.
24. Загорецька О. М. Інформаційні потреби працівників служб діловодства. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. № 11. 2008. С. 26–28.
25. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» від 22.05.2003 № 851-IV, зі змінами від 31.05.2005 р. № 2599-IV.
26. Закон України «Про інформацію» від 02.01.2010 р. (зі змінами). *Відомості Верховної Ради України*. 2010. № 23.
27. Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності» від 1 квітня 2001 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 46–47.
28. Закон України «Про охорону праці». *Відомості Верховної Ради України*, 1992. № 49, ст. 668, зі змінами від 02.06.2011 р. № 3458-VI.
29. Закон України «Про підприємства в Україні» : станом на 10 липня 2003 / Верховна Рада України. К., 2004.

30. Заяць О. І., Гошнер В. В. Міжнародні бізнес-стратегії промислових підприємств. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2021. 6(67). С. 20 – 24.
31. Зелінська О. М. Державне регулювання розвитку конкурентного середовища на основі вивчення зарубіжного досвіду / О.М. Зелінська. Збірник наукових праць ЛНТУ. 2018. №8 (32).
32. Іванова Т. В. Діловодство в органах державного управління та місцевого самоврядування: навч. посібник. К., 2007. 360 с.
33. Іванущик І. Інформаційне забезпечення управління на підприємстві. URL.:<http://www.viem.edu.ua/konf4/art.php?id=0401>
34. Кітченко О. М. Вибір стратегії розвитку підприємства на стадії бізнес-проектування / *Економіка та управління підприємствами (за видами діяльності)* https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_7_2023
35. Корнєв Ю. Г. Проблеми формування загальнонаціональної системи інформаційного забезпечення розвитку підприємництва. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2004. Вип. 187. С. 9–15.
36. Корнєв Ю. Г. Формування системи інформаційного забезпечення підприємницької діяльності в Україні: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.01.01 / Ю. Г. Корнєв. Київ. Нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. К., 2004. 19 с.
37. Козоріз В. П. Загальне і кадрове діловодство: навч. посібник. К., 2002. 168 с.
38. Комплект кадрової документації: Форми документів. Інструкції з їх застосування: Виробниче видання. Х., 2004. 116 с.
39. Котдієва Я. І. Документообіг: організація та ведення. Х., 2002. 163 с.
40. Красноносова О. М. Інструментарій державної політики у сфері підтримки та стимулювання розвитку малого бізнесу / О. М. Красноносова, Р. В. Харченко. *Проблеми економіки*. 2020. № 4. С. 42–47.
41. Макух Я. Д. Кадрове діловодство: навч. посібник / Я. Д. Макух, І. Р. Залуцький. К., 2006. 143 с.
42. Малий бізнес поступово повертається до роботи / Офіційний сайт Європейської бізнес-асоціації, 2022 [Електронний ресурс]. URL: <https://eba.com.ua/malyj-biznes-postupovo-povertayetsya-do-roboty/>.
43. Масленніков Є. І., Гусєв А. О. Людський капітал країни та вплив на його розвиток державної податкової політики. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Том 19, вип. 2 (45). С. 70–86.
44. 1С Підприємство 8 Документообіг КОПІ для України. URL: <https://bookkeeping.com.ua/1c-enterprise-8-document-circulation-ukr.html>.

45. Олійник А. В. Інформаційні системи і технології у фінансових установах: навчальний посібник / А. В. Олійник, В. М. Шацька. Львів, 2006. 436 с.
46. Осовська І. В. Управління трудовими ресурсами : навч. посіб. / І. В. Осовська, О. В. Крушильницька. К., 2003. 224 с.
47. Підтримка бізнесу в умовах війни – 2022. URL: <https://business.diia.gov.ua/wartime>.
48. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану : Закон України № 2120-IX від 15.03.2022 р. [Електронний ресурс]. URL: <https://cutt.ly/xKXF0tC>.
49. Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію : Розпорядження Кабінету міністрів України № 246-р. від 25.03.2022 р. [Електронний ресурс]. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2022%D1%80#Text>.
50. Ратушняк О. Г. Вдосконалення ефективності управління підприємством шляхом впровадження інформаційних технологій / О.Г. Ратушняк, М.В. Паланиця. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. №3. С. 258–263.
51. Рокоча В. В., Одягайло Б. М., Терехов В. І. Бізнес-стратегії європейських компаній / навчальний посібник / Під заг. Ред В. В. Рокочої. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». 2018. 312 с.
52. Рокоча В.В., Одягайло Б. М., Терехов В. І. Геоекноміка та глобальні стратегії українського бізнесу / антикризовий аспект / навчальний посібник /. Київ: «Університет економіки та права «КРОК». 2018. 312 с.
53. Химич І. Г., Тимошик Н. С., Подвірна Т. В. Стратегія релокації: особливості сучасного бізнесу. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тенденції розвитку світової економіки: нові виклики та проблеми» (м. Одеса, 19 квітня 2019 р.) Одеса: ОДУ, 2019. С. 141–142.
54. Яковенко В. Я. Інформаційні ресурси : навч. посіб. / В. Я. Яковенко. Донецьк, 2005. 71 с.