

УДК 330.368

JEL L10, L29, L69, M29, O29

DOI 10.33244/2617-5932.6.2020.40-53

**В. В. Гурочкіна,**

д.е.н., доцент,

Університет ДФС України

e-mail: viktoriov2005@ukr.net

ORCID ID 0000-0001-8869-0189

## СТРАТЕГУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В ЕМЕРДЖЕНТНІЙ ЕКОНОМІЦІ

*У статті досліджено теоретико-методологічні основи стратегування через призму активізації емерджентних властивостей, які націлені на саморозвиток промислового підприємства. Представлено управлінські принципи та комплекс стратегічних заходів за узагальненою концептуальною моделлю стратегування активізації позитивних емерджентних властивостей розвитку промислових підприємств. Визначено ключові драйвери стратегування активізації позитивних емерджентних властивостей, що характеризують різновекторність досягнення ефектів змішаної вартості в контексті фінансових, інтеграційних, соціопсихологічних і техніко-технологічних векторів розвитку. Окреслено характер впливу та види емерджентних властивостей, що виникають на кожному етапі стратегування розвитку промислового підприємства. Визначено, що підвищення ефективності реалізації фінансових та інтеграційних механізмів промислових підприємств шляхом індивідуально-орієнтованого підходу стратегування розвитку залежить від переходу від простих до більш досконалих інтеграційних об'єднань, фінансового забезпечення на засадах імпаکت-інвестування для досягнення сталого розвитку і якісного майбутнього наступних поколінь.*

**Ключові слова:** емерджентні властивості, емерджентність, інтеграційний механізм, промислові підприємства, розвиток, стратегування, управління, фінансовий механізм.

### **В. В. Гурочкіна. Стратегирование как инструмент развития промышленных предприятий в эмерджентной экономике**

*В статье исследованы теоретико-методологические основы стратегирования через призму активизации эмерджентных свойств, которые направлены на саморазвитие промышленного предприятия. Представлены управленческие принципы и комплекс стратегических мер по обобщенной концептуальной модели стратегирования активизации положительных эмерджентных свойств развития промышленных предприятий, что направлены на достижение единой цели. Охарактеризованы составляющие комплекса стратегирования в разрезе финансового, интеграционного и социопсихологического вектора, которые будут способствовать активизации положительных эмерджентных свойств развития промышленного предприятия. Определено, что повышение эффективности реализации финансовых и интеграционных механизмов промышленных*

*предприятий путем индивидуально-ориентированного подхода стратегирования развития зависит от перехода от простых к более совершенным интеграционным объединениям, финансового обеспечения на основе импакт-инвестирования для достижения устойчивого развития и качественного будущего следующих поколений.*

**Ключевые слова:** *интеграционный механизм, промышленные предприятия, развитие, стратегирование, управление, финансовый механизм, эмерджентность, эмерджентные свойства.*

**Метою статті** є обґрунтування теоретико-методологічного базису та інформаційно-інструментарного забезпечення за представленою концептуальною моделлю стратегування активізації позитивних емерджентних властивостей промислових підприємств.

**Постановка проблеми.** Поступово посилюються трансформаційні процеси національної економіки, насамперед ці явища пов'язані з активізацією емерджентних властивостей економічної системи. Тому виникає необхідність вчасної ідентифікації емерджентних властивостей для цілей стратегування розвитку підприємств та їх об'єднань. Ключовими драйверами в контексті стратегування розвитку шляхом активізації позитивних емерджентних властивостей є фінансові та інтеграційні механізми функціонування, які, в свою чергу, характеризують рівень стимулювання фінансового, соціоекономічного, інтеграційного та техніко-технологічного потенціалів промислових підприємств. Саме активізація зазначених потенціалів стане основою якісного й дієвого стратегування розвитку промислових підприємств для досягнення кінцевих «емерджентів» та «результатів». З цією метою розробка концептуальної моделі стратегування активізації позитивних емерджентних властивостей, що спрямована на досягнення розвитку, дозволить стратегічно зміцнити структуру промислових підприємств та їх об'єднань.

Опираючись на наведений теоретико-методологічний базис та інформаційно-інструментарне забезпечення, у статті побудовано концептуальну модель за науково-методичним підходом, що націлений на активізацію позитивних емерджентних властивостей, та, на думку автора, мають спиратися не лише на теоретико-методологічний базис стратегування та його управлінський інструментарій, а й на новітні фінансові й інтеграційні механізми розвитку промислових підприємств, які створюють передумови стратегічної міцності структури.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженнями теорії, методології та концепцій стратегування регіонального розвитку займаються українські вчені М. І. Зверяков, Н. О. Кухарська, Н. А. Клевцевич, О. С. Шараг, які зробили значний внесок у розбудову стратегічного планування регіонального розвитку в сучасних транзитивних умовах України та розробили концепцію стратегування соціально-економічного розвитку регіону, в якій викладено її методологічні та конструктивні принципи. В. С. Чемерис, Л. П. Казьмір розробили та представили концептуальні засади стратегування інноваційного розвитку сільських територій на регіональному рівні. Дж. МакГі (John McGee, 2015) розглядає стратегування у стратегічному лексиконі, що включає процедури та процеси в системі управління підприємством, за допомогою яких формується стратегія та базис мислення про майбутнє підприємства. Науковець вніс значний доробок у стратегування поведінкових аспектів підприємництва. Н. С. Ситник, Ю. В. Шушкова досліджують науково-методологічні підходи до стратегування державної політики та представили розроблений концептуальний зміст стратегії технологічної модернізації в системі

реіндустріалізації економіки. М. Нордквіст (Mattias Nordqvist, 2005) у своїй дисертації зосередив увагу на ролі власності у повсякденній стратегічній роботі сімейних фірм – стратегування, що базується на емерджентних властивостях стратегії або перспективах, що виникають упродовж розбудови стратегій розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стратегування (від англ. «strategizing») як результат розвитку стратегічного управління сприймається сучасною наукою як спосіб мислення, мистецтво, механізм досягнення поставлених цілей з емерджентними властивостями, націленими на саморозвиток.

Процес стратегування розглядається як єдина система, яка включає прогнозування, сценування, проєктування, цілепокладання, програмування, планування, комунікативний форсайтінг, моделювання, аналіз ситуації та аналіз наслідків дії в ситуації, реалізацію стратегії та контролінг, може розглядатися як системний ресурс застосування випереджального менеджменту в галузі соціально-економічного розвитку територій для мобілізації внутрішніх резервів і формування умов розвитку підприємництва на основі конструктивного діалогу бізнесу, влади і суспільства [1, с. 103]. Стратегування – це цілісний процес розробки і практичної реалізації стратегічних цілей, який має власний потенціал саморозвитку [2, с. 82].

Стратегування стосується управління підприємством у цілому, коли досягається баланс між набором ринково-орієнтованої діяльності, необхідними ресурсами та процесами, потрібними для досягнення найвищих позицій розвитку підприємства у майбутньому. У цьому сенсі стратегування – це не просто такий бізнес-процес, як стратегічне планування, і воно не є галуззю футурології, де можна отримати інформацію про напрями розвитку, це – основний спосіб мислення про майбутнє підприємства. Стратегування поведінки передбачає творчі зміни в її конфігурації діяльності, в характері її наборів ресурсів, а також у процедурах та процесах, які пов'язують ресурси з діяльністю [3, с. 3].

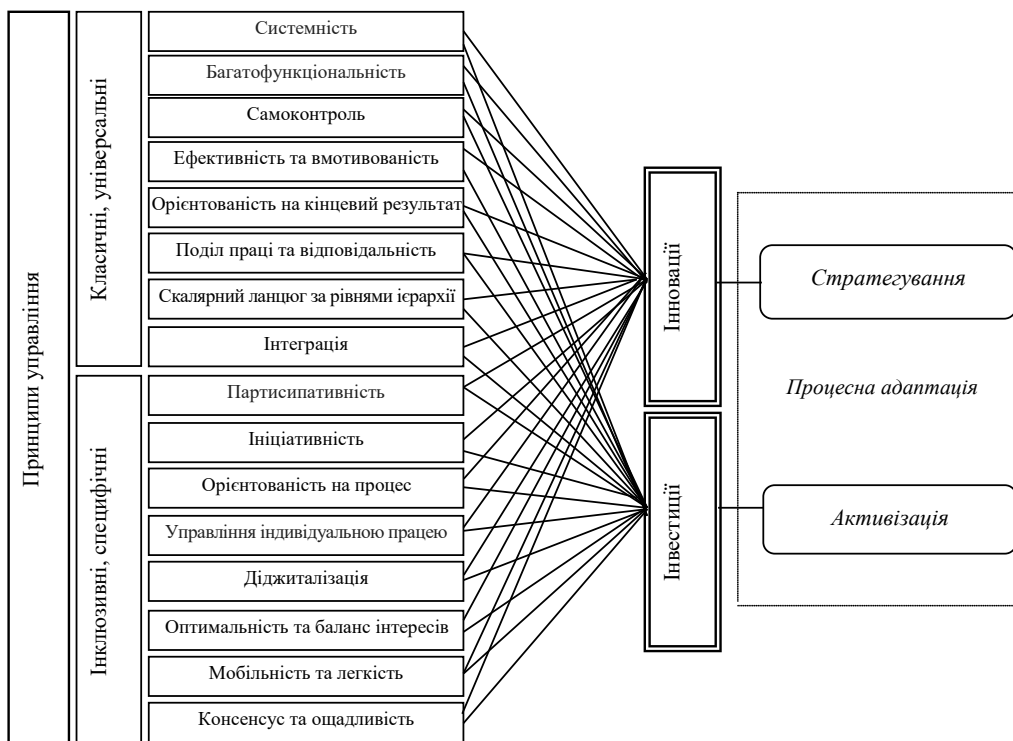
Концептуального змісту стратегії технологічної модернізації в системі реіндустріалізації економіки набуває інструмент державного управління, що застосовується для стратегічного планування і контролю реалізації державної політики у сферах інноваційно-технологічної діяльності та промислового розвитку, забезпечення на цій основі конкурентоспроможності, сталого зростання й економічної безпеки національної економіки, передбачає визначення генеральної мети, стратегічних цілей та операційних завдань, сукупності механізмів, інструментів і безпосередніх регулюючих заходів, пов'язаних між собою, визначених у чіткій послідовності, підкріплених відповідною ідеологією та орієнтованих на досягнення цілей і мети стратегії [4, с. 69].

Стратегічна перспектива привертає увагу до мікропроцесів стратегічної роботи, таких як визначення дійових осіб, що беруть участь у цій роботі, та їх механізми взаємодії. Відповідно до основних припущень у стратегічному підході роль власності в цьому процесі розглядається із символічної інтеракціоністської точки зору, де натхнення від психологічної власності використовується з метою створення соціально-символічної власності [5]. У цьому контексті, за М. Нордквістом, на нашу думку, психологічна власність розглядається як соціально-психологічний феномен, що є передумовою соціально-символічної власності та може впливати на розвиток інтелектуального потенціалу суспільства.

Розбудова концептуальної моделі розвитку промислових підприємств включає ключові управлінські принципи стратегування активізації позитивних емерджентних властивостей, що подані на рис 1. Управлінські принципи стратегування поділяються на два блоки:

інклюзивні та специфічні, класичні й універсальні. На кінцевому етапі досягається процесна адаптація та настає активізація позитивних емерджентних властивостей для цілей розвитку промислових підприємств.

Стратегування розвитку на макрорівні (підприємство), на відміну від стратегії, характеризує більш ширше поняття за документом координації всіх рівнів управління підприємством та систему безперервного менеджменту у напрямі прогнозування, планування і втілення у майбутнє стратегії розвитку. Стратегування розвитку промислового підприємства визначається наявністю системи заходів постійної адаптації бізнес-процесів до змін та умов функціонування на кожному етапі життєвого циклу підприємства та наявними характерними ознаками саморозвитку (рис. 1). Постійна та системна робота над розробкою заходів адаптації потребує компетентного та практико-орієнтованого підходу.



**Рис. 1. Управлінські принципи стратегування активізації позитивних емерджентних властивостей для цілей розвитку промислових підприємств**

*Джерело: власна розробка автора.*

Теоретико-методологічний базис понять «стратегування розвитку» та «стратегування розвитку емерджентного потенціалу» кардинально різняться, тому що неможливо передбачити систему заходів постійної адаптації бізнес-процесів та системи управління під час подій, які раніше не були притаманні результатам функціонування та набутим новим властивостям компонентів фінансового, соціоекономічного й інтеграційного потенціалів та кінцевих «емерджентів» і «результантів» з різними полюсами визначеності.

Це явище – виклик системі адаптації промислового підприємства. Постійно діюча система стикається з новими інноваційними процесами, ефектами або явищами, тому мають пройти випробування часом емерджентні зміни.

На сьогодні доцільне створення системи заходів постійної активізації позитивних емерджентних властивостей для забезпечення емерджентних змін, а позитивний полюс дуальної природи емерджентності домінує під час стимулювання латентних позитивних характеристик мікро- та макрорівнів.

Особливо сьогодні такі процеси посилюються цифровізацією. Так, наприклад, Г. М. Калач представила напрями трансформації елементів фондового ринку в умовах цифровізації [6, с. 174], за якими виділено характерні ознаки й елементи класичної та цифрової моделей фондового ринку, де мають місце процеси виникнення нових типів фінансових інститутів – фінансові посередники. Саме це явище і є результатом прояву емерджентних характеристик і потребує процесів стратегування.

Звичайний процес стратегування розвитку охоплює такі ключові складові характеристики, як: стратегічна циклічна залежність підцілей для досягнення основної цілі, проєктування, планування, програмування, аналізування, оцінювання, прогнозування, форсайтинг, оцінка результатів реалізації та контролінг. Стратегування активізації позитивних емерджентних властивостей розвитку промислових підприємств являє собою фінансовий, соціопсихологічний, техніко-технологічний та інтеграційний комплекс заходів і безперервний процес впровадження стимуляторів для виникнення нових якостей і характеристик економічної системи або підприємства. Для цілей активізації позитивних емерджентних властивостей розвитку промислових підприємств спектр складових ознак стратегування різниться від стратегування розвитку за рахунок імплементації ціннісно-орієнтованого підходу управління та випробувань підприємством кінцевих «емерджентів» і «результантів» нових якостей та характеристик, що раніше не були притаманні складовим потенціалу.

Стратегування активізації позитивних емерджентних властивостей фінансових та інтеграційних механізмів розвитку промислових підприємств охоплює зазначені у таблиці 1 складові характеристики. Серед властивостей у фінансових механізмах розвитку промислових підприємств є пошук шляхів збільшення економічної доданої вартості та Ebitda, компетентність фахівців щодо податкового планування для посилення податкової та платіжної дисциплін, стимулювання фінансової стійкості і створення фонду накопичення за рахунок приросту рентабельності та чистого фінансового результату. У цьому контексті значний доробок представлений у розроблених механізмах залучення та використання іноземних інвестицій і фінансових й інтеграційних механізмах розвитку промислових підприємств [7; 8], де авторка виділяє імпакт – інвестування як пріоритетний напрям впровадження на промислових підприємствах з метою досягнення ефективності їх реалізації.

В інтеграційних механізмах розвитку промислових підприємств ключовими процесами стратегування активізації стають ідентифікація позитивних ефектів від реструктуризації ланцюгів поставок та збіжності ланцюга вартості з ланцюгом поставок, що має значні позитивні емерджентні властивості, процеси модернізації, переобладнання, переосмислення або реінжинірингу бізнес-процесів, розвитку інноваційної інфраструктури та моніторингу пропускну сили комунікаційних каналів, упередження та ідентифікації

техніко-технологічних загроз на початкових етапах, впровадження концепції циркулярної економіки за рахунок переробки й повторного використання.

Таблиця 1

### Стратегування активізації позитивних емерджентних властивостей фінансових та інтеграційних механізмів розвитку промислових підприємств

Етап стратегування	Ключові процеси та підпроцеси активізації	Емерджентна властивість	Характер впливу
1	2	3	4
<i>Фінансовий комплекс</i>			
Планування, аналізування, оцінювання	Збільшення економічної доданої вартості та Ebitda	Зростання вартості підприємства, конкурентоспроможність	Підвищує (безпосередньо)
	Посилення податкової та платіжної дисципліни	Відповідальність перед стейкхолдерами	Підвищує (безпосередньо)
Планування, аналізування, оцінювання, контролінг	Стимулювання фінансової стійкості та створення фонду накопичення за рахунок приросту чистого фінансового результату	Адаптивність, фінансова стійкість та безпека	Підвищує (безпосередньо)
<i>Інтеграційний та техніко-технологічний комплекс</i>			
Форсайтінг, планування, аналізування, оцінювання, контролінг	Ідентифікація позитивних ефектів від реструктуризації ланцюгів поставок	Адаптивність, інноваційність, відповідальність перед стейкхолдерами	Підвищує (безпосередньо)
Планування, аналізування, оцінювання, контролінг	Ідентифікація збіжності ланцюга вартості з ланцюгом поставок	Зростання вартості підприємства, конкурентоспроможність	Підвищує (безпосередньо)
Планування, аналізування, оцінювання, контролінг	Модернізація, переобладнання	Адаптивність, здатність протистояти руйнівним тенденціям, технологічна нормальність (відповідність)	Підвищує (безпосередньо)
Планування, форсайтінг, аналізування, оцінювання, моделювання, контролінг	Рейнжиніринг бізнес-процесів	Адаптивність, інноваційність, зростання вартості підприємства	Підвищує (безпосередньо)
	Розвиток інноваційної інфраструктури та моніторинг пропускної сили комунікаційних каналів	Адаптивність, здатність протистояти руйнівним тенденціям, технологічна нормальність (відповідність)	Підвищує (безпосередньо)
Планування, аналізування, оцінювання, контролінг	Упередження та ідентифікація техніко-технологічних загроз на початкових етапах	Адаптивність, техніко-технологічна безпека	Підвищує (безпосередньо)
	Переробка, повторне використання	Інноваційність, конкурентоспроможність	Підвищує (безпосередньо)
<i>Соціопсихологічний комплекс</i>			
Форсайтінг, контролінг	Стимулювання розвитку інтелектуального капіталу	Інноваційність, конкурентоспроможність	Сприяє посиленню (опосередковано)
Стратегічна циклічна залежність підділей для досягнення основної	Сприяння становленню ефективній системі управління знаннями	Інноваційність, цілісність, корпоративна соціальна відповідальність	Підвищує (безпосередньо)

## Продовження таблиці 1

1	2	3	4
Оцінка результатів реалізації, програмування	Виявлення додаткових ефектів від результатів реалізації інтелектуального капіталу	Адаптивність, інноваційність	Сприяє підвищенню (опосередковано)
Контролінг	Ідентифікація самоорганізаційних центрів відповідальності	Відповідальність перед стейкхолдерами	Підвищує (безпосередньо)
Проектування, моніторинг, контролінг	Верифікація доцільності змін	Адаптивність	Підвищує (безпосередньо)
Планування, аналізування, оцінювання	Стимулювання дослідницької діяльності персоналу	Інноваційність, непередбачуваність поведінки	Підвищує (безпосередньо)
Планування, оцінювання та KPI, прогнозування	Реалізація традиційних та нетрадиційних методів мотивації праці персоналу	Корпоративна соціальна відповідальність, інноваційність	Підвищує (безпосередньо)
Планування, експертна оцінка	Удосконалення якості управління	Корпоративна соціальна відповідальність, інноваційність	Сприяє підвищенню (опосередковано)

*Джерело: розроблено автором.*

До соціопсихологічного комплексу стратегування, що охоплює фінансовий та інтеграційний механізми розвитку промислових підприємств, входять процеси ідентифікації позитивних ефектів у системі управління знаннями й трансфер або передача знань, навичок, стимулювання розвитку інтелектуального капіталу, виявлення додаткових ефектів від результатів реалізації інтелектуального капіталу, ідентифікації самоорганізаційних центрів відповідальності, рефлексії дослідницької діяльності, яка свідчить про цінність верифікації для здійснення продуктивних мисленнєвих процедур, стимулювання дослідницької діяльності персоналу, реалізації традиційних та нетрадиційних методів мотивації праці персоналу й удосконалення якості управління шляхом імплементації ціннісно-орієнтованого підходу управління.

Система управління знаннями й трансфер або передача знань, навичок включає системи обміну інформації та управління документообігом, наприклад хмарні технології Google Drive і Box, які дозволяють підприємствам й організаціям зберігати документи, створює доступ до спільного корегування та обміну, в хмарі працює функціонал контролю на доступ до файлів та ідентифікація користувачів. Такі хмарні технології мають системи для тегування файлів та додавання метаданих, які полегшують пошук інформації; навчальні програми фасилітації взаємодії та крос-тренінгу, що дозволяють отримувати ділові знання під час спостереження за роботою наставників; платформи для спільної роботи й управління контентом SharePoint та Bloomfige, які можна використовувати для створення порталів, сайтів спільної роботи; інструменти спільного простору – соціальні мережі Workplace від Facebook та Slack, які дають змогу працівникам спілкуватися, працювати, обмінюватись інформацією, відслідковувати історію чату; використання штучного інтелекту і машинного навчання для відповідей – чат-боти, які спрощують систему «питання – відповідь».

Новаціями в системі управління підприємствами застосування форсайтингу, який відображається у «матриці Форсайт-менеджменту». Стратегічний форсайтінг інтегрованих підприємств та організацій ґрунтується на формуванні пріоритетів з метою

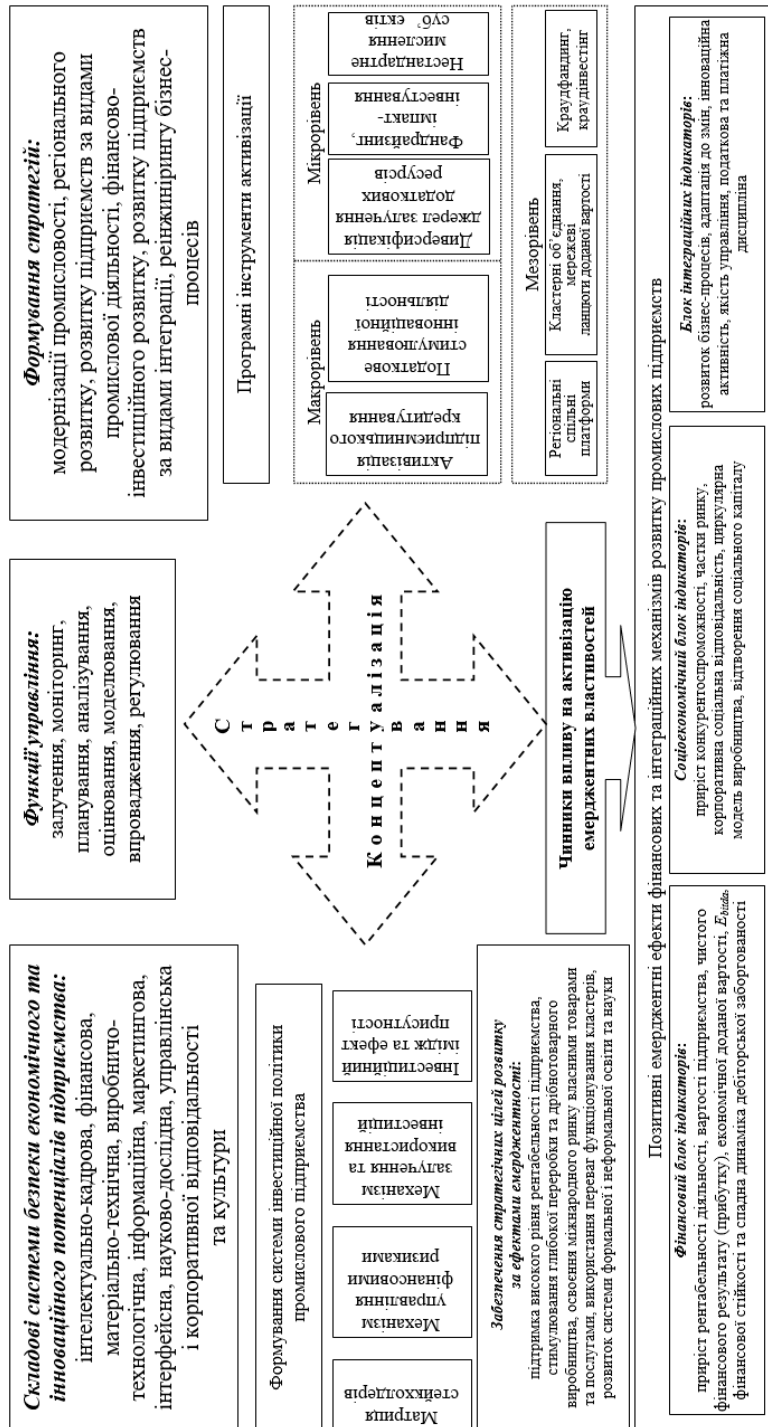
мобілізації більшої кількості учасників інтегрованої економічної структури для досягнення нових результатів під час реалізації різних інвестиційних проєктів. Основний принцип стратегічного форсайтингу полягає у створенні фундаментальних засад майбутнього розвитку, що залежить від використання інтелектуального потенціалу і гарантує існування інтегрованої організації незалежно від впливу зовнішніх чинників. Форсайтінг дозволяє обґрунтувати перспективи розвитку на відміну від прогнозування, яке передбачає можливий варіант майбутньої економічної діяльності. Стратегічний форсайтінг доцільний до впровадження у майбутньому на відміну від стратегічного прогнозування, яке багатоваріантне. З огляду на це можемо визначити Форсайт-менеджмент (англ. Foresight management) як методологію управління, яка характеризується вираженою здатністю аналітичного стратегічного підходу до розробки і впровадження інноваційних програм розвитку інтегрованих економічних структур.

Розбудова системи стратегування активізації дозволить на ранніх етапах стимулювати позитивні емерджентні властивості фінансових та інтеграційних механізмів розвитку, що сприятиме інноваційному розвитку промислових підприємств. З метою ефективного стратегування активізації позитивних емерджентних властивостей фінансових та інтеграційних механізмів розвитку промислових підприємств доцільно звернути увагу на формування системи інвестиційної політики промислового підприємства за чотирма складовими й індикаторами емерджентних ефектів. Основними індикаторами позитивних емерджентних ефектів у фінансових та інтеграційних механізмах розвитку промислових підприємств визначено три блоки, що подані в узагальненій концептуальній моделі стратегування активізації позитивних емерджентних властивостей розвитку промислових підприємств (рис. 2).

Під час побудови системи управління інтегрованого підприємства й організації в умовах економічної нестабільності стратегічний форсайтінг передбачає необхідність розробки алгоритму процесу управління, в якому важливе місце займають місія інтегрованої структури і ключові цілі керівництва компанії. Особливе місце при цьому виділяють аналізу середовища як процесу визначення критично важливих елементів зовнішнього і внутрішнього середовищ, які можуть вплинути на здатність інтегрованого підприємства та організації в досягненні своїх цілей.

Узагальнена концептуальна модель стратегування активізації позитивних емерджентних властивостей розвитку промислових підприємств характеризує різновекторність досягнення ефектів або змішаної вартості, а саме: фінансових, інтеграційних, соціопсихологічних і техніко-технологічних. Стратегування активізації позитивних емерджентних властивостей фінансових та інтеграційних механізмів розвитку промислових підприємств охоплює такі ключові складові характеристики: пошук шляхів збільшення економічної доданої вартості та Ebitda, компетентність фахівців щодо податкового планування для посилення податкової та платіжної дисциплін, стимулювання фінансової стійкості і створення фонду накопичення за рахунок приросту рентабельності й чистого фінансового результату, ідентифікація позитивних ефектів від реструктуризації ланцюгів поставок і збіжності ланцюга вартості з ланцюгом поставок, що несе значний перелік позитивних емерджентних властивостей.





**Рис. 2. Узагальнена концептуальна модель стратегування активізації позитивних емерджентних властивостей розвитку промислових підприємств**  
 Джерело: власна розробка автора.

Крім реструктуризації, здійснюються процеси модернізації, переобладнання, переосмислення або реінжинірингу бізнес-процесів, розвитку інноваційної інфраструктури та моніторингу пропускну здатності комунікаційних каналів, упередження й ідентифікація техніко-технологічних загроз на початкових етапах, впровадження концепції циркулярної економіки за рахунок переробки й повторного використання, процеси ідентифікації позитивних ефектів у системі управління знаннями та трансфер або передача знань, навичок, стимулювання розвитку інтелектуального капіталу, виявлення додаткових ефектів від результатів реалізації інтелектуального капіталу, ідентифікації самоорганізаційних центрів відповідальності, рефлексії дослідницької діяльності, яка свідчить про цінність верифікації для здійснення продуктивних мисленневих процедур, стимулювання дослідницької діяльності персоналу, реалізації традиційних та нетрадиційних методів мотивації праці персоналу та удосконалення якості управління шляхом імплементації ціннісно-орієнтованого підходу управління.

Сьогодні промислові підприємства перебувають у середовищі негативних наслідків глобальної економічної кризи та пандемії Covid-19, невдалих програм реформування національної економіки та прорахунків державної політики, що зумовлює високі ризики банкрутства і низький рівень дохідності населення.

Відбувається дезінтеграція виробничих структур, розриви господарських зв'язків та з часом настає економічний колапс підприємства. Під силою інноваційної функції ризику проявляються емерджентні властивості.

Реалізація взаємозв'язків у межах системи «інновації – фінансовий ринок» узагальнено та систематизовано у процесі трансформацій на фінансовому ринку, що ґрунтується на складності їх змісту, оскільки мають дуальний характер [9, с. 158]. Тому з метою досягнення стабільності структури постає питання формування комплексної програми дій – ефективного стратегування активізації позитивних емерджентних властивостей розвитку промислових підприємств.

Вплив інноваційних процесів на результативність та емерджентних властивостей розвитку промислових підприємств визначають за допомогою економіко-математичних моделей, наприклад виробничої функції Кобба-Дугласа, теорії нечітких множин і гібридних нейронних мереж [10; 11; 12].

Формування ефективного стратегування активізації позитивних емерджентних властивостей розвитку промислових підприємств у створенні єдиного постійно діючого комплексного механізму, що забезпечить його безпечно господарювання у динамічному та невизначеному середовищі. Проте варто враховувати, що існує суперечність між інтересами та стратегією розвитку підприємства, оскільки посилення захисту одних інтересів часто генерує появу інших загроз.

Стратегування активізації позитивних емерджентних властивостей розвитку промислових підприємств – комплекс стратегічних заходів, спрямованих на досягнення єдиної глобальної мети, здійснення яких унеможливорює перевищення витрат планової сфери та дозволяє протистояти загрозам сфери функціонування. Процес формування стратегування активізації позитивних емерджентних властивостей межує із стратегією економічної безпеки промислового підприємства та ґрунтується на основних принципах: адаптивності та мобільності, стратегічності та цілеспрямованості, багатоваріантності, ієрархічності, системності, раціональності й економічного ефекту, комплексності та взаємоузгодженості управління, економічного зростання та рівноваги, фінансової

стійкості, конкурентостійкості, партисипативності та соціальної орієнтованості, каузальності, збалансованості, інноваційності, креативності та сталого зростання.

**Висновки.** У комплекс заходів стратегування промислового підприємства, який орієнтований на трансформацію процесів кластеризації в хаотичному полі, треба направляти вектор розвитку емерджентних властивостей на позитивні характеристики. У результаті інноваційної функції ризику проявляються емерджентні властивості, які за вдалої векторизації набувають значень інноваційного розвитку промислового підприємства. За умов емерджентної економіки інноваційний розвиток здійснюється за рахунок креативних і неочікуваних інновацій, які чим краще, тим вищі будуть результанти/емердженти, тобто конкурентне середовище поглине логічні та поступові імпульси. Узагальнена концептуальна модель стратегування активізації позитивних емерджентних властивостей розвитку промислових підприємств характеризує різновекторність досягнення ефектів або змішаної вартості, а саме: фінансових, інтеграційних, соціопсихологічних і техніко-технологічних. Вона дозволяє направити вектор розвитку емерджентних властивостей на позитивні характеристики, що сприятимуть інноваційному розвитку промислового підприємства. Отже, підвищувати ефективність реалізації фінансових та інтеграційних механізмів промислових підприємств треба шляхом застосування індивідуально-орієнтованого підходу до вибору стратегії розвитку поетапного переходу від простих до більш досконалих інтеграційних об'єднань, фінансове забезпечення яких здійснюється на засадах імпаکت-інвестування та націлене на сталий розвиток і якісне майбутнє покоління.

Перспективами подальших досліджень є механізм реалізації ефективних управлінських рішень для активізації позитивних емерджентних властивостей розвитку промислових підприємств у сфері стратегічного планування діяльності досліджуваних підприємств.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зверяков М. І., Кухарська Н. О., Клевцевич Н. А., Шараг О. С. Стратегування регіонального розвитку: теорія, методологія, концепція: монографія / Одеський національний економічний університет МОН України. Одеса: Атлант VOI COIU, 2019. 241 с.
2. Чемерис В. С., Казьмір Л. П. Концептуальні засади стратегування інноваційного розвитку сільських територій на регіональному рівні. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2018. Вип. 4 (132). С. 79–84.
3. McGee John. Strategizing. In Wiley Encyclopedia of Management, edited by Professor Sir Cary L Cooper. 2015. Doi: 10.1002/9781118785317.weom120170
4. Ситник Н. С., Шушкова Ю. В. Підходи до стратегування державної політики технологічної модернізації та реіндустріалізації економіки. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 6 (17). С. 68–73. Doi: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-13>
5. Mattias Nordqvist. Understanding the Role of Ownership in Strategizing. A Study of Family Firms. JIBS Dissertation Series No. 029. 2005. URL: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:3866/FULLTEXT01.pdf>
6. Калач Г. М. Цифрова трансформація фондового ринку. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2018. № 2 (52). С. 171–178. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2018.2\(52\).171-177](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2018.2(52).171-177)

7. Гурочкіна В. В. Фінансові та інтеграційні механізми розвитку промислових підприємств в емерджентній економіці: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: 08.00.04; Хмельн. нац. ун-т. Хмельницький, 2020. 40 с.

8. Voynarenko M., Varnalii Z., Hurochkina V., Menchynska O. Estimation of Innovative Business Processes of the Enterprises in Conditions of Emergence Economics. *Proceedings of the 6th International Conference on Strategies, Models and Technologies of Economic Systems Management (SMTESM)*. 2019. Vol. 95. Doi: <https://doi.org/10.2991/smtesm-19.2019.32>

9. Онишко С. В. Врівноваження розвитку фінансового ринку і нової економіки як стратегія успішних соціально-економічних зрушень в Україні. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. 2017. Вип. 1. С. 154–159. Doi: <https://doi.org/10.33244/2617-5932.1.2017.154-159>

10. Lazebnyk L., Nykychenko N., Hurochkina V., Kravchenko L. Modeling of Functional Dependence Emergence Qualities of Economic Systems. *Proceedings of the 6th International Conference on Strategies, Models and Technologies of Economic Systems Management (SMTESM 2019)*. Atlantis Press. September, 2019. Vol. 95. Doi: <https://doi.org/10.2991/smtesm-19.2019.48>

11. Dzhedzhula V., Yepifanova I. Use of apparatus of hybrid neural networks for evaluation of an intellectual component of the energy-saving policy of the enterprise. *Baltic Journal of Economic Studies*, 2018. Vol. 4(1), pp. 126–130.

12. Voynarenko M., Lazebnyk L., Hurochkina V., Kovalenko O. and Menchynska O., «Modeling Emergence Properties of Economic System» 2020 10th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), Deggendorf, Germany, 2020, pp. 607–612, doi: 10.1109/ACIT49673.2020.9208954. URL: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57219594843>

## REFERENCES

1. Zveryakov, M. I., Kukharskaya, N. O., Klevtsevich, N. A., Sharag, O. S. (2019). Strateguvannya rehionalnoghogo rozvytku: teoriya, metodologhiya, koncepcija [Strategic development of development: theory, methodology, concept]. Odessa: Atlant WOI SOIU.

2. Chemeris, V. S., Kazmir, L. P. (2018). Konceptualjni zasady strateguvannya innovacijnoghogo rozvytku siljsjykykh terytorij na rehionaljnomu rivni [Conceptual principles of strategizing innovative development of rural areas at the regional level]. *Socialjno-ekonomichni problemy suchasnoghogo periodu Ukrainy*, (4(132)), 79–84.

3. McGee, John. (2015). Strategizing. In Wiley Encyclopedia of Management (ed. by Professor Sir Cary L Cooper). DOI: 10.1002/9781118785317.weom120170

4. Sitnik, N. S., Shushkova, Yu. V. (2019). Pidkhody do strateguvannya derzhavnoji polityky tekhnologichnoji modernizaciji ta reindustrializaciji ekonomiky [Approaches to strategizing the state policy of technological modernization and reindustrialization of the economy]. *Pryazovs'kyj ekonomichnyj visnyk*, (6(17)), 68–73. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-13>

5. Nordqvist, Mattias. (2005). Understanding the Role of Ownership in Strategizing. A Study of Family Firms. JIBS Dissertation Series No. 029. URL: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:3866/FULLTEXT01.pdf>

6. Kalach, G. M. (2018). Cyfrova transformacija fondovoghogo rynku [Digital transformation of the stock market]. *Naukovyj visnyk Uzhghorodskoghogo universytetu. Serija «Ekonomika»*, (2 (52)), 171–178. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2018.2\(52\).171-177](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2018.2(52).171-177)

7. Hurochkina, V. V. (2020). Finansovi ta integracijni mekhanizmy rozvytku promyslovykh pidpryjemstv v emerdzhentnij ekonomici [Financial and integration arrangements for the development of industrial enterprises in the emerging economy] (Dissertation abstract). Khmelnytsky: Khmelnytsky National University.
8. Voynarenko, M., Varnalii, Z., Hurochkina, V., Menchynska, O. (2019). Estimation of Innovative Business Processes of the Enterprises in Conditions of Emergence Economics. *Proceedings of the 6th International Conference on Strategies, Models and Technologies of Economic Systems Management (SMTESM)*. Atlantis Press, (95). DOI: <https://doi.org/10.2991/smtesm-19.2019.32>
9. Onishko, S. V. (2017). Vrivnovazhennja rozvytku finansovogho rynku i novoji ekonomiky jak strateghija uspishnykh socialjno-ekonomichnykh zrushenij v Ukraini [Balancing the development of the financial market and the new economy as a strategy of successful socio-economic changes in Ukraine]. *Ekonomichnyj visnyk. Serija: finansy, oblik, opodatkuvannja*, (1), 154–159. DOI: <https://doi.org/10.33244/2617-5932.1.2017.154-159>
10. Lazebnyk, L., Nykytchenko, N., Hurochkina, V., Kravchenko, L. (2019). Modeling of Functional Dependence Emergence Qualities of Economic Systems. *Proceedings of the 6th International Conference on Strategies, Models and Technologies of Economic Systems Management (SMTESM 2019)*. Atlantis Press, (Vol. 95). DOI: <https://doi.org/10.2991/smtesm-19.2019.48>
11. Dzhedzhula, V., Yepifanova, I. (2018). Use of apparatus of hybrid neural networks for evaluation of an intellectual component of the energy-saving policy of the enterprise. *Baltic Journal of Economic Studies*, (vol. 4(1)), 126–130.
12. Voynarenko, M., Lazebnyk, L., Hurochkina, V., Kovalenko, O. and Menchynska, O. (2020). Modeling Emergence Properties of Economic System. In *10th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*, Deggendorf, Germany, 607–612. DOI: 10.1109/ACIT49673.2020.9208954. URL: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57219594843>

**Viktoriya V. Hurochkina, DSc (Economics), Associate Professor, University of the State Fiscal Service of Ukraine**

### **Strategizing as Apparatus of Development Industrial Enterprise in Economic Emergence**

*The paper explores the theoretical and methodological bases of stratification, which is a complex of thinking, art and a arrangement for achieving the set goals. It was noted that, in the context of strategy, it was possible to enhance the emergent characteristics, which were aimed at the self-development of the industrial enterprise. The management principles and a set of policy measures for a generalized conceptual model are presented, the strategy of activating the positive motivational characteristics of industrial enterprise development with a view to achieving a common goal. Key drivers have been defined to strategize the activation of the positive elements of their properties characterizing the divergence of the hitherto peculiar effects of mixed value in the context of financial, integrative, sociopsychological and techno-technological vectors of development. The components of the complex are described as strategizing from the financial, integrative and sociopsychological vector, which will contribute to the activation of positive emergent characteristics of industrial enterprise development. The nature of the influence and the types of emergent properties that arise at each stage of the development strategy of an industrial enterprise are determined. Innovations in the management system and the importance*

*of the innovative risk function under which the emergent properties manifest themselves have been pointed out, so that for the stability of the structure it is advisable to create an integrated program of action, namely effective stratification. It has been determined that the improvement of the financial and integration arrangements of industrial enterprises through a case-by-case approach to the choice of a development strategy depends on a gradual transition from simple to better integration associations, financial security through impact investment is aimed at sustainable development and a quality future for generations.*

*The aim of the article is to establish a theoretical and methodological basis and to inform, on the conceptual model presented, a strategy for activating the positive motivational characteristics of industrial enterprises.*

*Materials and methods of research. On the basis of the above theoretical and methodological basis and information tools, the article builds a conceptual model based on a scientific and methodological approach and aims at activating positive emergent properties, and, in the opinion of the author, should be based not only on the theoretical and methodological basis of strategization and its management tools, but also on new financial and integration mechanisms for the development of industrial enterprises, which create prerequisites for the strategic strength of the structure.*

**Key words:** *development, emergence, emergent properties, financial arrangement, industrial enterprises, integration arrangement, management, strategizing.*

*Стаття надійшла до редколегії 5 листопада 2020 року*