

[https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-29](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-29)

УДК 658.5: 005.2

ШКУРЕНКО Ольга

Державний університет інфраструктури та технологій

<https://orcid.org/0000-0002-0460-4800>

e-mail: dondyy@ukr.net

ГАВРИШ Ольга

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

<https://orcid.org/0000-0003-1438-7528>

e-mail: olga.gavrysh@karazin.ua

КАЛЕНСЬКА Ольга

Державний університет інфраструктури та управління

<https://orcid.org/0000-0003-4383-7831>

e-mail: kalenska.olga2011@gmail.com

СТРАТЕГІЧНО ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

У статті доведено необхідність, що управління розвитком підприємства стає невід'ємною частиною стратегії, адже майбутнє формує конкурентоспійкість, гнучкість і адаптивність до умов ринку. При цьому виникає потреба вдосконалення існуючих інструментів управління розвитком підприємства з позицій забезпечення взаємозв'язку стратегічних цілей з оперативними процесами, впливу цифровізації, людського капіталу, а також спроможності швидко реагувати на зміни. Доведено, що стратегічно орієнтоване управління забезпечує здатність підприємства швидко реагувати на зміни та коригувати свою діяльність відповідно до актуальних викликів, а також розвивати людський капітал, мотивувати працівників, стимулювати інновації та створювати сприятливу корпоративну культуру. Окреслено взаємозв'язок стратегічного управління розвитком підприємства з плануванням, інтеграція стратегічного підходу в систему управління розвитком підприємства сприяє всебічному аналізу його сильних і слабких сторін з позиції конкурентного середовища та вимог стейкхолдерів. Проаналізовано промисловість України за 2022-2024 рр. Виокремлено детермінанти та умови, що спонукають підприємства до змін та розвитку. До них віднесено макроекономічні умови, рівень інфляції, доступність фінансування та інвестицій; інституційні реформи; інфраструктурні відновлення; технологічний розвиток; людський капітал; розширення міжнародних ринків, інтеграція у глобальні ланцюги постачання; міжнародна фінансова допомога, державні програми підтримки бізнесу, зміни у глобальній економіці тощо. Запропоновано загальну схему формування системи стратегічно орієнтованого управління розвитком підприємства, що передбачає основні етапи, принципи та види управління. При формуванні системи стратегічного управління підприємствами в таких умовах додатково ще необхідно врахувати виклики, що постають, а саме глобалізація, цифровізація, безперервний технологічний розвиток, екологічні загрози.

Ключові слова: стратегічне управління; розвиток підприємства; стратегія; процес; виклики.

SHKURENKO Olga

State University of Infrastructure and Technology

GAVRYSH Olga

V.N. Karazin Kharkiv National University

KALENSKA Olha

State University of Infrastructure and Technology

STRATEGICALLY ORIENTED ENTERPRISE DEVELOPMENT MANAGEMENT

The article substantiates the necessity of enterprise development management as an integral part of the overall strategy, emphasizing that future success depends on competitiveness, flexibility, and adaptability to market conditions. This necessitates the improvement of existing enterprise development management tools to ensure the alignment of strategic goals with operational processes, the influence of digitalization, human capital, and the ability to respond swiftly to changes. It has been proven that strategically oriented management enables enterprises to quickly react to market fluctuations, adjust their activities in response to emerging challenges, develop human capital, motivate employees, foster innovation, and establish a favorable corporate culture. The study outlines the relationship between strategic enterprise development management and planning. The integration of a strategic approach into enterprise management contributes to a comprehensive analysis of strengths and weaknesses in the context of competitive dynamics and stakeholder expectations. The article examines the industrial sector in Ukraine during 2022-2024, highlighting key determinants and conditions that drive change and development within enterprises. These include macroeconomic conditions, inflation rates, access to financing and investment, institutional reforms, infrastructure recovery, technological advancements, human capital, the expansion of international markets, integration into global supply chains, international financial aid, government support programs for businesses, and shifts in the global economy. A general framework for establishing a system of strategically oriented enterprise development management is proposed, outlining fundamental stages, principles, and types of management. In developing such a system, additional challenges must be considered, including globalization, digitalization, continuous technological advancement, and environmental risks.

Keywords: strategic management; development of the enterprise; strategy; process; challenges.

Стаття надійшла до редакції / Received 19.04.2025

Прийнята до друку / Accepted 12.05.2025

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

У сучасних умовах високої конкуренції, глобалізації економіки, динамічного середовища та зростаючого впливу технологічних інновацій, підприємства стикаються з необхідністю постійного вдосконалення своїх внутрішніх процесів. Управління розвитком підприємства стає невід'ємною частиною його стратегії, адже майбутнє формує конкурентостійкість, гнучкість і адаптивність до умов ринку. При цьому актуалізується проблематика щодо вдосконалення існуючих інструментів управління розвитком підприємства з позицій забезпечення взаємозв'язку стратегічних цілей з оперативними процесами, впливу цифровізації, людського капіталу, а також спроможності швидко реагувати на зміни. Очевидним є те, що у контексті Індустрії 5.0 саме стратегічне управління будь якою системою сприяє довгостроковому стійкому розвитку з направленістю на економічні та соціо-екологічні аспекти. Слід зазначити, що концепція Індустрії 5.0 передбачає не лише автоматизацію, цифровізацію, а й людиноцентричність, екологічну сталість й в підсумку адаптивність бізнес-процесів підприємства. В таких умовах виникає потреба в удосконаленні існуючої системи управління розвитком підприємства, орієнтуючись на його стратегію. Стратегічно орієнтоване управління забезпечує здатність підприємства швидко реагувати на зміни та коригувати свою діяльність відповідно до актуальних викликів, а також розвивати людський капітал, мотивувати працівників, стимулювати інновації та створювати сприятливу корпоративну культуру.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Наукову проблематику стратегічного управління підприємствами досліджували численні закордонні та вітчизняні вчені. Серед дослідників, котрі займалися проблематикою стратегічного розвитку підприємств та їх управління можна виділити наступних: І. Ансофф, Дж. Стрікленд, А. Томпсон [1], П. Друкер, О. Арєф'єва, Т. Сімкова [2], В. Вовк [3], Л. Гораль [4], В. Москаленко, М. Годлевський [5], А. Омельченко, О. Ченуша [6], В. Прохорова, О. Божанова, Я. Юхман [7-8], В. Чобіток, Ю.Костін [9].

У дослідженнях автори акцентували увагу на різноманітних підходах до стратегічного управління, його моделях на підприємствах різних галузей. У [6] авторами обґрунтовано процес формування стратегії підприємства з акцентом на інноваційні бізнес-моделі розвитку підприємства. У [8] досліджено необхідність формування стратегічної концепції та розроблено механізм адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновіngu. Стратегічне управління розвитком підприємств різних галузей привертало увагу науковців, зокрема у [9] досліджено основні аспекти стратегічного управління енергетичними компаніями; у [2] окреслено механізм стратегічного розвитку авіапідприємств, виокремлено стратегічно-орієнтовані напрями інноваційного розвитку промислового підприємства у [8]; у [4] досліджено особливості стратегічного управління на підприємствах енергетики та окреслено напрями діяльності з боку інноваційної складової.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Незважаючи на значну кількість досліджень, що стосується значення, сутності, особливостей стратегічного управління, в науковому просторі недостатньо уваги приділено саме формуванню системи управління розвитком підприємства під впливом сучасних викликів та переходу до Індустрії 5.0 для забезпечення досягнення стратегічних цілей, що і визначає мету статті.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Підприємства в умовах глобалізаційних трансформацій, невизначеності та ризику вимушені вести пошук нових можливостей для розвитку в надскладних умовах. Це є можливим завдяки ефективному та результативному управлінню розвитком підприємства. Стратегічне управління розвитком підприємства є безперервним процесом реалізації стратегічних рішень з позицій моніторингу досягнення цілей, коригування планів під впливом сучасних викликів із застосуванням найбільш ефективних інструментів. Формування системи стратегічного управління розвитком підприємства неможливо без планування.

Стратегічне планування є фундаментальним компонентом системи управління підприємством, що сприяє визначенню довгострокових цілей та розробці структурованих заходів для їх реалізації. Використання різноманітних методів та моделей стратегічного планування дозволяє підприємствам здійснювати комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, ідентифікувати ключові стратегічні напрями розвитку, а також формулювати ефективні управлінські рішення, спрямовані на досягнення поставлених цілей. Очевидним є факт, що інтеграція стратегічного підходу в систему управління розвитком підприємства сприяє всебічному аналізу його сильних і слабких сторін з позиції конкурентного середовища та вимог стейкхолдерів. Стратегічне планування дозволяє взаємопов'язати маркетингові, інвестиційні, виробничі, фінансові та проектні аспекти діяльності, що забезпечує цілісність управлінських рішень. Завдяки цьому підприємство отримує можливість глибше оцінити ринкову структуру, механізми ціноутворення, процеси планування та реалізації продукції. Стратегічний план координує роботу всіх функціональних підрозділів, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення довгострокових цілей. Він також виступає ключовим інструментом

для оптимального розподілу обмежених ресурсів, дозволяючи адаптувати підприємство до мінливих умов ринку та забезпечувати його стійкий розвиток у перспективі [5].

На думку Прохорової В., Юхман Я., динамічні зміни в умовах господарювання спричиняють значний вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, що можуть мати негативні наслідки для підприємств. Традиційні управлінські методи поступово втрачають ефективність, що зумовлює потребу у впровадженні нових адаптивних моделей управління. Вони сприяють підвищенню рівня розвитку промислових підприємств, мінімізації негативного впливу зовнішнього середовища та забезпеченню їхньої гнучкості відповідно до змін ринкових умов [8].

Для виокремлення проблем в розвитку підприємств, проаналізуємо їх діяльність. Повномасштабна військова агресія РФ проти України призвела до руйнування інфраструктури, зменшення доступності транспорту, нестабільності постачань та загального зниження економічної активності. Втрати у промисловості України зазнали 426 великих і середніх підприємств, що були пошкоджені або зруйновані [10]. Серед галузей промисловості варто акцентувати увагу на металургії, що зазнала найбільших втрат. Значні руйнування отримали три ключові підприємства: ПрАТ «Металургійний комбінат "Азовсталь"», ПрАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча» та ПАТ «Авдіївський коксохімічний завод». Найбільшого удару зазнала Донецька область, на яку припадає майже половина загальної суми прямих збитків у промисловому секторі. Також суттєві втрати зафіксовані в Харківській, Луганській та Київській областях, що негативно впливає на функціонування підприємств та їхню здатність до відновлення [11]. У 2022 р. промислове виробництво скоротилося на 36,7 %. Проте вже у 2023 р. вдалося започаткувати відновлювальний тренд у промисловості, що стало можливим завдяки попиту на внутрішньому ринку (у т.ч. на продукцію для потреб ЗСУ та для інфраструктурної відбудови країни), поліпшенню забезпечення електроенергією споживачів, релокації виробництв, лібералізації доступу українських товарів на ринки інших країн, зокрема ЄС, диверсифікації шляхів експорту українських товарів. За підсумками 2023 р. промислове виробництво зросло на 6,8 % порівняно з 2022 р. [11].

Підтвердженням необхідності та важливості формування системи стратегічного управління є той факт, що в реаліях, що склалися, підприємства у своєму розвитку стикаються з низкою труднощів, зокрема макроекономічна нестабільність, зруйнована інфраструктура та виробничі потужності, дефіцит кадрів та робочої сили, недостатня фінансова інклюдія, зміни у ринковому середовищі, екологічні та технологічні виклики.

Розвиток підприємств в умовах невизначеності та ризику залежить від факторів, що визначають розвиток та умов, що стимулюють зміни. При цьому основними детермінантами для підприємств є макроекономічні умови, рівень інфляції, доступність фінансування та інвестицій; інституційні реформи; інфраструктурні відновлення; технологічний розвиток; людський капітал; розширення міжнародних ринків, інтеграція у глобальні ланцюги постачання. Також виокремлено умови, що сприятимуть розвитку підприємств: міжнародна фінансова допомога, державні програми підтримки бізнесу, зміни у глобальній економіці тощо. Врахування окреслених детермінант та умов дозволить сформувати систему стратегічно-орієнтованих напрямів і відповідно управління.

Формування системи стратегічно орієнтованого управління розвитком підприємства включає сім ключових аспектів та реалізується на різних рівнях, що представлено на рисунку 1.



Рис. 1. Загальна схема формування системи стратегічно орієнтованого управління розвитком підприємства
Джерело: створено авторами

Стратегічне управління розвитком підприємства є комплексним, системним процесом, при цьому до реалізації долучаються усі підрозділи. Корпоративне управління спрямовано на визначення ключових стратегічних цілей, місії та напрямів зростання, а також охоплює питання стратегічного контролю, розподілу прибутку, корпоративної соціальної відповідальності. Оперативне управління відповідає за реалізацію корпоративного та передбачає щоденне виконання поточних завдань для відслідковування, моніторингу цілей підприємства. Бізнес-стратегічне та функціональне управління фокусується на окремих бізнес-одинацях (продукти та сегмента) і процесах, функціях (маркетинг, фінанси, виробництво, HR, логістика тощо).

Для досягнення успіху в стратегічному управлінні керівники мають опанувати сучасні методи аналізу, планування, реалізації та контролю стратегії. Важливу роль відіграє формування корпоративної культури та системи цінностей, що сприяють стратегічному мисленню та ефективному прийняттю рішень у змінному середовищі.

Актуалізації набуває проблематика розвитку підприємств України в умовах відбудови економіки. При формуванні системи стратегічного управління підприємствами в таких умовах додатково ще необхідно врахувати виклики, що постають, а саме глобалізація, цифровізація, безперервний технологічний розвиток, екологічні загрози. При цьому підприємства повинні адаптуватися до нових умов, і цей аспект має бути враховано в новій комплексній системі стратегічно-орієнтованого управління.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, варто зазначити, що стратегічне управління є складним, багатограним процесом, постійним управлінським циклом, що складається з планування, реалізації, контролю та адаптації. Цілком очевидно, що ключову роль у довгостроковому та успішному розвитку підприємства, особливо під впливом сучасних викликів, відіграє стратегічне управління. Це дозволяє підприємствам не лише розвивати потенціал, раціонально використовувати обмежені ресурси, зменшувати ризики, а також забезпечувати керованість бізнесом та його адаптованість.

Література

1. Thompson A. A., Strickland A. J. *Strategic Management: Concept and Cases*. 4th ed. Texas: University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, 1987.
2. Ареф'єва О., Сімкова Т., Жураківський В. Стратегічний розвиток авіатранспортних підприємств в конкурентних умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-101>.
3. Вовк В., Дорошенко В. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2024. (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68>.
4. Гораль Л., Брич Б., Клименко К. Стратегічне управління інноваційними процесами підприємств енергетики. *Економічний аналіз*. 2021 рік. Том 31. № 1. С. 271-278. <https://doi.org/10.35774/econa2021.01.271>.
5. Москаленко В.В., Годлевський М.Д. *Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства: монографія*. Харків: Видавництво «Точка», 2018. 208 с.
6. Омельченко А.І., Ченуша О.С. Інноваційні бізнес-моделі як інструмент стратегічного розвитку підприємства. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 21. С. 52-55. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.21.2022.254847>.
7. Прохорова В.В., Божанова О.В. Стратегічно-орієнтовані напрями інноваційного розвитку промислового підприємства. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 2. С. 132–140. <https://doi.org/10.33271/ev/70.132>.
8. Прохорова В., Юхман Я. Формування адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновітунгу. Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2021. 200 с..
9. Чобіток В. І., Костін Ю. Д. Стратегічне управління розвитком підприємств в енергетичній галузі. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 2. С. 50-53. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001558521>.
10. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. URL: <https://salo.li/9a81cC5>.
11. Сучасні тенденції в українській промисловості. URL: <https://salo.li/683441C>.

References

1. Thompson A. A., Strickland A. J. *Strategic Management: Concept and Cases*. 4th ed. Texas: University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, 1987.
2. Arefieva O., Simkova T., Zhurakivskiy V. *Stratehichnyi rozvytok aviatransportnykh pidprijemstv v konkurentnykh umovakh*. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2022. (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-101>.
3. Vovk V., Doroshenko V. *Formuvannia systemy stratehichnoho upravlinnia pidprijemstvom v umovakh voiennoho stanu*. *Ekonomika ta suspilstvo*, 2024. (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68>.
4. Horal L., Brych B., Klymenko K. *Stratehichne upravlinnia innovatsiinyh protsesamy pidprijemstv enerhetyky*. *Ekonomichnyi analiz*. 2021 rik. Tom 31. № 1. S. 271-278. <https://doi.org/10.35774/econa2021.01.271>.
5. Moskalenko V.V., Hodlevskiy M.D. *Modeli ta metody stratehichnoho upravlinnia rozvytkom pidprijemstva: monohrafiia*. Kharkiv: Vydavnytstvo «Tochka», 2018. 208 s.

-
6. Omelchenko A.I., Chenusha O.S. Innovatsiini biznes-modeli yak instrument stratehichnoho rozvytku pidpriemstva. Ekonomichnyi visnyk NTUU «Kyivskiy politekhnichnyi instytut». 2022. № 21. S. 52-55. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.21.2022.254847>.
 7. Prokhorova V.V., Bozhanova O.V. Stratehichno-orientovani napriamy innovatsiinoho rozvytku promysloвого pidpriemstva. Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu. 2020. № 2. S. 132–140. <https://doi.org/10.33271/ev/70.132>.
 8. Prokhorova V., Yukhman Ya. Formuvannia adaptivno-orientovanoi systemy upravlinnia promyslovymy pidpriemstvamy na zasadakh innovinhu. Kh.: Vydavnytstvo Ivanchenka I. S., 2021. 200 s..
 9. Chobitok V. I., Kostin Yu. D. Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriemstv v enerhetychnii haluzi. Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy. 2024. № 2. S. 50-53. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001558521>.
 10. Zvit pro priami zbytky infrastruktury vid ruinuvan vnaslidok viiskovoi ahresii Rosii proty Ukrainy stanom na pochatok 2024 roku. URL: <https://salo.li/9a81cC5>.
 11. Suchasni tendentsii v ukrainskii promyslovosti. URL: <https://salo.li/683441C>.