

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 3.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.83>

УДК 65.012.12

В. С. Марков,

аспірант, Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-8618-7151>

Д. О. Хамайдуга,

аспірант, Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-0945-8593>

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ РИЗИКІВ ТА ДИНАМІКИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

V. Markov,

Postgraduate student,

Private Higher Education Establishment «European University»

D. Khamaidula,

Postgraduate student,

Private Higher Education Establishment «European University»

FORMULATION OF THE COMPANY'S DEVELOPMENT STRATEGY, TAKING INTO ACCOUNT RISKS AND THE DYNAMICS OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT

У статті досліджено процес формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків та динаміки зовнішнього середовища. Розглянуто різні підходи до класифікації стратегій, що використовуються підприємствами залежно від їх діяльності, часу реалізації та періоду існування організації. Акцентовано увагу на використанні аутсорсингу для зниження ризиків і прискорення розвитку. Визначено важливість адаптації стратегій до змін зовнішнього середовища та внутрішніх умов організації для забезпечення її конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Описано ключові характеристики стратегічної діяльності, включно з фокусом на основних проблемах, гнучкістю до змін та використанням узагальненої інформації. У статті також підкреслено важливість координації діяльності всіх структурних підрозділів для досягнення спільних цілей та ефективної інтеграції ресурсів підприємства. Визначено, що стратегічне управління має бути інтегрованим процесом, що включає функції планування, мотивації, організації та контролю, які дозволяють досягти поставлених цілей. Також приділено увагу етапам формування стратегії, від визначення місії та цілей підприємства до контролю за її реалізацією.

The article considers the process of forming an enterprise development strategy taking into account the risks and dynamics of the external environment. The role of innovative technologies and digitalisation in strategic management is assessed.

Different approaches to the classification of strategies used by enterprises depending on their activity, time of implementation and period of existence of the organisation are considered. Attention is focused on the use of outsourcing to reduce risks and accelerate development. The importance of adapting strategies to changes in the external environment and internal conditions of the organisation to ensure its competitiveness and sustainable development is determined. An optimal strategy should not only describe plans for managing the activities of an

enterprise, firm, or organization, but also indicate ways to overcome critical situations and adapt to changes in the market.

The key characteristics of strategic activity are described, including focus on the main problems, flexibility to change and the use of generalised information. The article also emphasises the importance of coordination of activities of all structural units to achieve common goals and efficient integration of enterprise resources. The article also emphasises the need to update the scientific and methodological approaches to strategy formation, as well as to take into account external and internal factors in their development.

It is determined that strategic management should be an integrated process, including the functions of planning, motivation, organisation and control, which allow achieving the set goals. Attention is also paid to the stages of strategy formation, from defining the mission and goals of the enterprise to monitoring its implementation.

The author emphasises the importance of integrating specialised management systems into the general system of an enterprise to ensure effective coordination of business processes and management decision-making. The importance of informatisation and automation to provide access to the necessary information, accelerate its processing and improve the accuracy of management decisions is considered.

Ключові слова: стратегічне управління, ризики, інноваційні технології, адаптація, динаміка зовнішнього середовища, конкурентоспроможність, класифікація стратегій, планування.

Keywords: strategic management, risks, innovative technologies, adaptation, external environment dynamics, competitiveness, classification of strategies, planning.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Розвиток

підприємства залежить від успішної адаптації до соціально-політичного середовища та факторів, що впливають на його діяльність, таких як конкуренція, скорочення термінів циклу виготовлення продукції, глобалізація, отримання фінансування для досліджень, цін на матеріали та сировину. Для створення стратегії підприємства важливим є використання концептуальних підходів для прогнозування майбутнього розвитку. Методичні підходи до стратегічного управління базуються на теоретичному підґрунті, тому під час дослідження необхідно враховувати наукові точки зору та теоретичні погляди на стратегічне управління.

Мінливість економічного середовища може створювати умови невизначеності для бізнесу. Щоб забезпечити стабільність та стійкість у вибраному сегменті, кожен бізнес повинен розробити й обґрунтувати власну стратегію діяльності. Ця стратегія повинна бути спрямована на оптимізацію витрат, максимізацію прибутків та ефективне використання наявних ресурсів. Оптимальна стратегія повинна не лише описувати плани для управління діяльністю підприємства, фірми чи організації, але й вказувати на шляхи виходу з критичних ситуацій та адаптації до змін на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Левітт В. М. розглядає основні стратегії розвитку бізнесу, зокрема важливість аналізу зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів для формулювання стратегії. Вчений наголошує на впливі глобалізації, інновацій та технологій на бізнес-процеси; надає інструменти для розробки ефективних стратегій зростання та стабільного розвитку; важливу роль відводить адаптації бізнесу до змін на ринку [4].

Юр'єв І. М., Мельник А. Ю. аналізують активні та пасивні підходи до розробки підприємницьких стратегій. Дослідники визначають різницю між ними та надають рекомендації щодо їх застосування в залежності від умов ринку. Акцент робиться на важливості динамічного підходу до стратегічного управління, особливо для малих і середніх підприємств [11].

Кузьмін С. П., Смирнова Л. І. досліджують основні конкурентні стратегії для підприємств, зокрема стратегії диференціації, лідерства за витратами та стратегічного партнерства. Вчені аналізують вибір стратегії в залежності від ринкових умов та ресурсних можливостей компанії. Велика увага приділяється аспектам оцінки конкурентоспроможності та використанню конкурентних переваг [3].

Мельников О. В., Пархоменко Н. В. виокремлюють дві основні стратегії зростання компаній: органічне (внутрішнє) і неорганічне (злиття та поглинання). Порівнюють ці підходи, їх переваги та недоліки, наголошують на важливості вибору правильної стратегії залежно від стадії розвитку компанії та її ринкових умов [5].

Павлов А. Ю., Бабенко В. В. розглядають стратегії диверсифікації та інтеграції в контексті розвитку підприємств. Описують різні типи диверсифікації: географічну, продукційну та ринкову, а також стратегії вертикальної та горизонтальної інтеграції [8].

Формулювання цілей статті. *Мета* дослідження полягає у розробці методичних засад формування стратегії розвитку підприємства, що дозволяють підвищити ефективність управлінських рішень та забезпечити сталий розвиток організації в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегія розвитку підприємства завжди тісно пов'язана з ризиком, адже її формування та реалізація потребують значних фінансових ресурсів. З огляду на динамічні зміни в економічному середовищі, існує безліч факторів, які можуть вплинути на ефективність стратегії, зокрема помилки в плануванні, неправильний розподіл ресурсів і зміни на ринку. Врахування цих аспектів є важливим для мінімізації ризиків.

Сучасні стратегії підприємств потребують ретельного аналізу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що можуть вплинути на їх реалізацію. До основних аспектів стратегії відносяться інвестиційна підтримка,

адаптивність до змін, аналіз ринкових умов та гнучкість у реагуванні на зовнішні виклики. Враховуючи швидкі зміни в оточуючому середовищі, стратегія повинна бути досить гнучкою, щоб змінюватися відповідно до нових обставин. У деяких випадках одна стратегія може змінюватися на іншу в залежності від нових потреб або зовнішніх факторів.

Існує кілька класифікацій стратегій, що відображають різні аспекти управління підприємством. Однією з таких класифікацій є поділ стратегій за критерієм їх орієнтації на певні бізнес-позиції та пріоритети, запропонований О. В. Козаком та О. В. Сапотніцькою. Згідно з їх дослідженням, стратегії поділяються на кілька видів [10]:

1. *Продуктово-ринкова стратегія*, яка включає в себе стратегії розвитку продукту, технології його виробництва та маркетингові аспекти, що забезпечують успіх на ринку.

2. *Стратегія диверсифікації портфеля* – орієнтована на розширення діяльності підприємства в нові галузі або нові ринки.

3. *Стратегія інтеграції та поглинань*, що передбачає входження в нові галузі для посилення позицій на ринку або масштабування бізнесу через поглинання інших компаній.

4. *Маркетингова стратегія*, яка визначає заходи щодо просування товару або послуги, адаптації до змінюваних умов ринку та взаємодії з клієнтами.

5. *Конкурентна стратегія*, метою якої є досягнення і підтримка конкурентних переваг, визначення ключових напрямків для посилення конкурентоспроможності підприємства.

6. *Стратегія інновацій*, яка орієнтована на впровадження нових технологій, розробку нових продуктів і послуг, що дозволяють забезпечити стійкий розвиток компанії в умовах високої конкуренції.

Загалом, успішна стратегія підприємства – це не лише планування на основі поточних умов, а й здатність оперативно реагувати на зміни, враховувати ризики і використовувати нові можливості для розвитку. У

цьому контексті важливе місце займає інноваційний підхід, який дозволяє підтримувати високий рівень адаптивності підприємства до зовнішніх і внутрішніх змін.

У наукових працях вчених обговорюються різні підходи до класифікації стратегій підприємств, зокрема за їх активністю та характером реалізації. В. М. Левітт вивчає стратегічні підходи, поділяючи їх на проактивні та реактивні стратегії. *Проактивні стратегії* визначаються тим, що організація намагається передбачити зміни на ринку та адаптувати свою діяльність до них, наперед визначаючи напрямки розвитку. *Реактивні стратегії*, натомість, передбачають відсутність швидкої адаптації та базуються на поступовому реагуванні на зовнішні зміни, які можуть виникнути в результаті діяльності конкурентів або зміни загальних умов [4].

Порівняння активних і пасивних стратегій, що проводиться у роботах таких дослідників, як І. М. Юр'єв та А. Ю. Мельник, показує, що *активні стратегії* характеризуються високим рівнем ризику, оскільки вони спрямовані на швидке впровадження нововведень і технологічних змін, що передбачає значні інвестиції та може мати непередбачувані наслідки для організації. *Пасивні стратегії*, навпаки, мають на меті забезпечення стабільності та мінімізації ризику, обираючи для розвитку лише перевірені шляхи, зокрема через збереження існуючих ринкових позицій та поступове вдосконалення [11].

У роботах С. П. Кузьміна та Л. І. Смирнової, розглядається питання класифікації стратегій за їх взаємодією з конкурентами. Вони виділяють дві основні групи стратегій: конкурентні стратегії та стратегії співпраці. *Конкурентні стратегії* спрямовані на максимальне використання конкурентних переваг, через створення унікальних продуктів або вдосконалення існуючих, щоб здобути лідерство на ринку. *Стратегії співпраці*, навпаки, передбачають об'єднання зусиль з іншими компаніями або організаціями для досягнення спільної мети, що дозволяє знижувати

ризика та витрати на входження в нові ринки чи розробку нових продуктів [3].

Що стосується стратегій зростання, дослідження, проведені О. В. Мельниковим та Н. В. Пархоменко, акцентують увагу на *класифікації за типами зростання*: органічне зростання, коли компанія збільшує свої показники шляхом збільшення обсягів виробництва та продажу, і неорганічне зростання, яке включає в себе злиття, поглинання або стратегічні альянси з іншими компаніями [5]. Інші автори, зокрема І. В. Журило та Ю. А. Хіміч, пропонують *класифікацію стратегій за рівнем диверсифікації*: концентроване зростання, яке передбачає розвиток в межах однієї галузі, інтегроване зростання, що включає вертикальну або горизонтальну інтеграцію, а також диверсифіковане зростання, яке орієнтоване на входження в нові галузі чи ринки [2].

Класифікація стратегій є багатогранною та різноманітною, що дозволяє організаціям вибирати найбільш придатну стратегію в залежності від їхніх цілей, умов ринку та можливостей для адаптації до змін. На основі проведеного аналізу ми можемо об'єднати висловлені думки і запропонувати класифікацію за періодом існування підприємства (табл. 1).

Існують стратегії, які є *фундаментальними чи базисними*, тобто вони розробляються до створення підприємства, фірми або організації та визначають загальні принципи діяльності. Ці стратегії надають локальні правила з урахуванням глобальних аспектів та допомагають в узагальненні діяльності на ранній стадії розвитку. Такий стратегічний підхід потребує наступних корекцій під час реагування галузі на появу нового гравця, відомостей щодо лояльності споживачів та партнерів, фінансових обсягів, прибутку тощо.

Таблиця 1. Класифікація стратегій розвитку підприємства

Стадія життєвого циклу	Вид стратегії	Характеристика
Фундаментальні (стратегії зародження бізнесу)	Маркетингова	Передбачає стратегічний план, спрямований на посилення конкурентних позицій
	Фінансова	Фундаментальна стратегія, орієнтована на формування фінансової політики, визначення часових рамок фінансових цілей, а також аналіз та дослідження фінансового стану
	Операційна	Орієнтована на розподіл ресурсів та планування їхнього використання
	Корпоративна	Стратегія, яка охоплює всі аспекти діяльності, узагальнює та систематизує їх, визначаючи вектор діяльності підприємства в цілому
Розвитку	Концентрації	Передбачає концентрування ресурсів в конкретному напрямі, їх розподіл та координацію з метою максимізації розвитку цього напрямку та досягнення запланованого кінцевого результату
	Інтеграції	Передбачає інтеграцію кількох напрямів діяльності чи партнерських взаємодій з метою досягнення спільної мети та підвищення кінцевих результатів діяльності
	Диверсифікації	Розробка та просування декількох несуміжних видів продукції або послуг, а також розширення спектру діяльності
Підтримки	Модифікації	Передбачає планування розширення цільової аудиторії для існуючих товарів та послуг. Дана стратегія включає розробку заходів щодо збереження цінності продукції
	Підтримки виробничого потенціалу	Стратегічний довгостроковий план сприяння конкурентоспроможності виробничих процесів
Згасання	Ліквідації	Систематизований план, що передбачає заходи, спрямовані на завершення діяльності бізнесу та перенаправлення наявних ресурсів на інші види діяльності
	Відновлення	Передбачає розробку комплексної програми заходів, спрямованих на виявлення та усунення «слабких ланок» у діяльності підприємства з метою відновлення після кризового періоду
	Відділення	Стратегія, яка спрямована на поетапну ліквідацію не всього бізнесу, а лише його неприбуткових (збиткових) сегментів з метою підвищення ефективності використання ресурсів та їх обігу

Джерело: складено на основі [1; 7; 9; 13].

Наступна категорія стратегій – це *стратегії розвитку*. Ці стратегії враховують головні показники конкретної діяльності, містять адаптовані

правила роботи під визначену діяльність та потужність і містять чітке прогнозування результатів майбутнього функціонування. Ця категорія стратегій зазвичай є однією з найскладніших, оскільки вона має вказувати на дії для розвитку діяльності, її масштабування та збільшення прибуткової частини. Значною мірою для прискорення розвитку та зменшення обсягів необхідних інвестицій компанія може використовувати стратегію аутсорсингу. Вона дозволяє компаніям зменшити витрати на внутрішні ресурси, передавши частину функцій зовнішнім партнерам, що дозволяє зосередитись на ключових напрямках діяльності та знижувати інвестиційні витрати [9; 12]. Стратегії аутсорсингу стають особливо актуальними в умовах високої конкуренції та необхідності швидкої адаптації до змін у ринковому середовищі.

Як показують дослідження таких авторів, як А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд та Дж. Е. Гембл., стратегічні плани, що мають на меті розвиток та масштабування, повинні враховувати зовнішні зміни, технологічні інновації та тенденції ринку, що допомагають зберігати конкурентоспроможність на всіх етапах життєвого циклу компанії [13]. Це дозволяє створити адаптивні стратегії, які відповідають сучасним вимогам бізнес-середовища та є гнучкими у реагуванні на нові виклики.

Отже, класифікація стратегій, зокрема за періодами їх застосування, є важливим інструментом для ефективного управління підприємством. Вона дозволяє організаціям не лише визначити свій загальний курс, а й правильно реагувати на зміни в ринковому середовищі, забезпечуючи стабільний розвиток і зростання.

Існує кілька груп стратегій, серед яких важливою є категорія стратегій підтримки. Вони орієнтовані на закріплення досягнутих результатів і забезпечення стабільності діяльності. В основному ці стратегії вибираються в умовах, коли організація не планує значних змін або розширення, а зосереджується на утриманні досягнутого рівня ефективності та рентабельності. Під час застосування *стратегій підтримки* організації

намагаються зберегти максимальну стабільність і надійність, не роблячи кардинальних змін у структурі або процесах. Це може бути частиною стратегічного циклу розвитку, коли підприємство відчуває, що досягнуто оптимальних результатів, і немає потреби в подальшому масштабуванні чи значних коригуваннях. У таких випадках важливо не тільки утримати досягнуті результати, а й мінімізувати ризики, що можуть виникнути при впровадженні нових змін.

Іншим типом стратегій є *стратегії згасання чи скорочення діяльності*, що застосовуються в ситуаціях, коли підприємство або організація приймає рішення щодо завершення певної діяльності або трансформації в нові напрямки. Ці стратегії зазвичай реалізуються на етапі деградації або виведення частини операцій з обігу. Вони фокусуються на оптимізації процесу припинення співпраці з ринком або галуззю, а також на збереженні вартості ресурсів, які можуть бути перенаправлені чи перерозподілені в інші сфери діяльності. Основною метою таких стратегій є ефективне управління ресурсами, мінімізація втрат при виведенні певних напрямків діяльності та визначення подальших можливостей для їх використання. Ці стратегії також мають значення в процесах реструктуризації та адаптації до змін в зовнішньому середовищі, коли організація змушена скоротити діяльність або зосередитися на меншій кількості напрямків [7; 9].

Таким чином, стратегічні підходи підтримки та згасання мають критичне значення для адаптації до змінюваних умов, збереження ресурсів та ефективного переходу до нових фаз розвитку або завершення діяльності. Вибір стратегії залежить від ситуації, в якій перебуває організація, та її здатності реагувати на зовнішні виклики.

Економічна наука розробила різноманітні стратегії поведінки підприємств на ринку, але не всі вони можуть бути успішно застосовані певним господарюючим суб'єктом. Для вибору оптимальної стратегії необхідно оцінити поточний стан підприємства та вивчити ключові тенденції розвитку зовнішнього середовища.

Характеристики стратегічної діяльності підприємства зображено на рис.1.

<i>Безперервність процесу розробки стратегії</i>	• Стратегічне планування є постійним процесом, що не завершується окремим кроком, а передбачає постійний моніторинг та коригування напрямку дій підприємства
<i>Фокус на основних проблемах</i>	• Стратегія дозволяє зосередити увагу на ключових аспектах діяльності, що мають найбільший вплив на досягнення цілей підприємства
<i>Адаптація до змін</i>	• Потреба в стратегії виникає, коли реальні результати діяльності підприємства не відповідають бажаним позиціям, що вимагає коригування напрямку дій
<i>Використання узагальненої інформації</i>	• При формулюванні стратегії використовуються узагальнені, неповні та неоднозначні дані, що вимагає гнучкості та здатності до адаптації
<i>Засіб досягнення цілей</i>	• Стратегія є основним інструментом для досягнення визначених цілей підприємства, забезпечуючи узгодженість дій та ресурсів
<i>Взаємозамінність на різних рівнях організації</i>	• На різних рівнях організації стратегія та орієнтири підприємства можуть виконувати взаємозамінні функції: те, що на вищих рівнях є стратегією, на нижчих рівнях може бути орієнтиром

Рис. 1. Характеристики стратегічної діяльності підприємства

Джерело: власна розробка

Важливо відзначити, що досягнення стратегічних цілей підприємства залежить від чіткої координації діяльності всіх його структурних підрозділів у рамках стратегічного управління діяльністю та ефективного використання можливостей. Отже, особливе значення набуває питання систематизації різноманітних стратегій, які можуть бути використані на підприємстві.

При розробці ефективної стратегії управління підприємством необхідно враховувати зовнішні та внутрішні фактори. Зовнішні фактори включають наявність стратегічно важливої інформації про зовнішнє оточення, знання кон'юнктури ринку, визначення конкурентних переваг інших фірм, оцінку ефективності маркетингових заходів та інше. Внутрішні фактори враховують наявність відповідних знань, умінь та навичок у

персоналу підприємства, професіоналізм топ-менеджерів підприємства, прогнозування змін тощо.

Розробка стратегії підприємства повинна ґрунтуватися на таких *принципах*:

- *орієнтація на досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства та економічних інтересів його власників.* Цей принцип передбачає фокусування на стратегічних цілях, які забезпечують сталий розвиток та конкурентоспроможність підприємства в майбутньому;

- *розгалуженість можливих напрямів розвитку, обумовлена динамікою зовнішнього середовища підприємства.* Врахування змін у зовнішньому середовищі дозволяє підприємству адаптуватися до нових умов та використовувати нові можливості для розвитку;

- *постійність розробки стратегії, постійна адаптація до змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі підприємства.* Безперервний процес стратегічного планування та адаптації до змін забезпечує гнучкість та здатність підприємства реагувати на виклики та можливості.

Модель стратегічного управління підприємством охоплює не лише стратегічне планування, але й реалізацію розробленої стратегії, її оцінку та контроль. Система стратегічного управління визначається як технологія управління підприємством, що впливає на його довгостроковий розвиток в умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища. Ця система забезпечує своєчасну реакцію на зміни у зовнішньому середовищі та цінovій кон'юктурі, що може спровокувати потребу у стратегічних корекціях і перегляді цілей, а також виправленні загального напрямку розвитку підприємства.

Застосування стратегічного підходу до управління діяльністю підприємства, що базується на визначенні функціональних сфер його розвитку, дозволяє розглядати систему стратегічного управління як сукупність підсистем, таких як стратегічне управління маркетингом, управління персоналом, фінансами, виробництвом тощо. Такий підхід

відображає важливість впровадження стратегічного мислення в усі аспекти функціонування підприємства.

У процесі стратегічного управління розвитком підприємства реалізуються основні функції менеджменту: планування, організація, регулювання, координація, мотивація та контроль. Цей процес відрізняється постійністю, специфікою часового характеру та значущістю.

Стратегічний підхід до управління підприємством визначає конкретну функцію та роль стратегії управлінської діяльності в цілісній системі керівництва підприємством. Він передбачає інтеграцію стратегічного планування з іншими управлінськими функціями, що забезпечує ефективне досягнення поставлених цілей та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Процес формування та розробки стратегії включає в себе такі етапи (рис. 2): визначення місії та цілей підприємства, аналіз стану зовнішнього середовища, визначення конкурентних переваг, формулювання стратегічних цілей, розробка стратегічних альтернатив, впровадження заходів, спрямованих на втілення обраного варіанту стратегії, а також моніторинг ходу реалізації стратегії та її коригування.

Стратегічне управління підприємством ґрунтується на стратегічному плануванні, яке поєднується з механізмом узгодження оперативних рішень, стратегічних та контролю за реалізацією стратегії. Цей процес включає в себе стратегічне планування, втілення стратегій та організацію управління стратегіями. Підхід акцентує увагу на створенні та впровадженні стратегії.

У процесі стратегічного управління розвитком підприємства реалізуються основні функції менеджменту: планування, організація, регулювання, координація, мотивація та контроль. Цей процес відрізняється постійністю, специфікою часового характеру та значущістю.

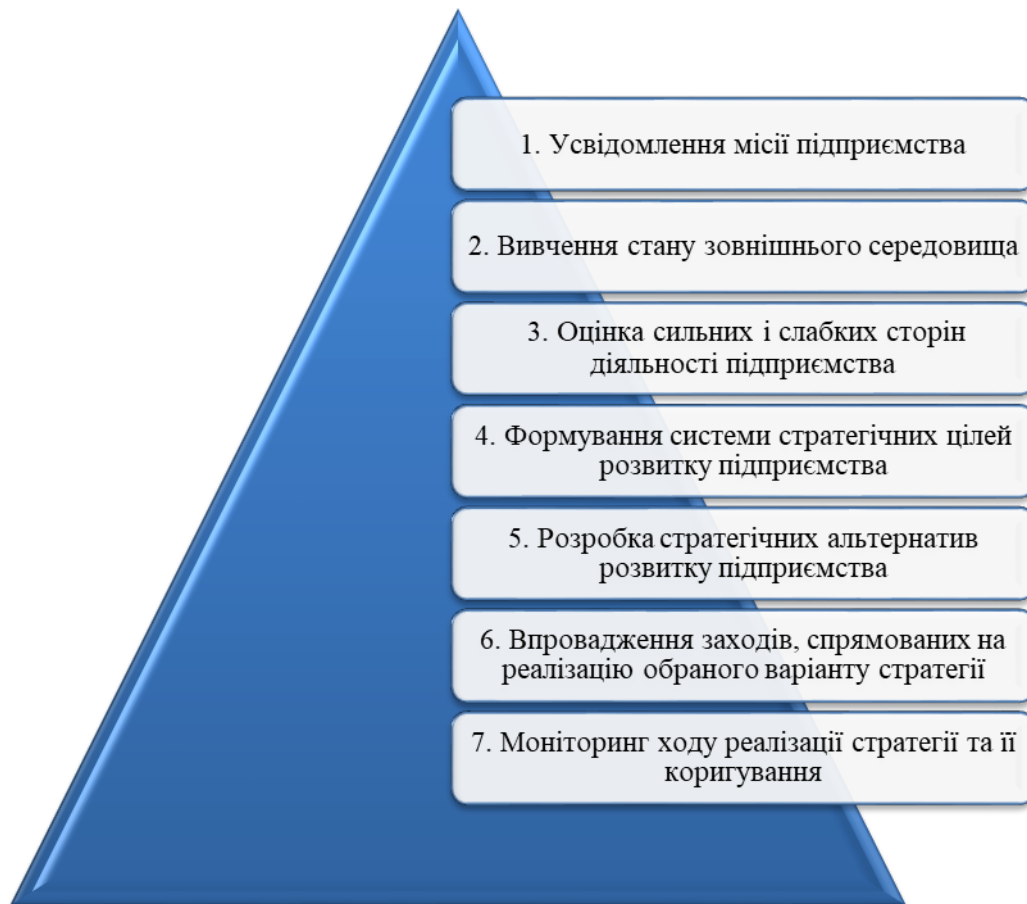


Рис. 2. Основні етапи процесу формування стратегії розвитку підприємства

Джерело: сформовано на основі [7; 9; 12].

Підприємства, які займаються виробничою діяльністю, повинні враховувати розвиток виробничої галузі у своїй стратегії розвитку. Після цього вони мають розробляти стратегію загального розвитку, яка включає в себе розвиток управління і враховує потребу в автоматизації, роботизації та інформатизації виробничих і управлінських процесів відповідно до сучасних економічних вимог. Для вирішення цієї проблеми доцільно розглянути механізм формування стратегії розвитку підприємства в умовах сучасної економіки, основні зв'язки якого подані на рис. 3.



**Рис. 3. Механізм формування стратегії розвитку підприємства
в сучасних умовах економіки**

Джерело: сформовано на основі [1; 6; 7; 9; 12].

Цей механізм передбачає аналіз і вдосконалення процесів розвитку системи управління підприємством та розвитку конкретних сфер його діяльності. У кожній галузі діяльності підприємства існують спеціалізовані бізнес-процеси, які потребують оптимізації шляхом впровадження автоматизації та інформатизації згідно з вимогами сучасної економіки. Більшість підприємств також виявляють потребу в удосконаленні загального управління бізнес-процесами.

У сучасних умовах економіки підприємства повинні активно впроваджувати передові методи підтримки управлінських рішень, що забезпечують доступ до необхідної інформації та прискорюють її обробку, сприяючи розробці оптимальних управлінських рішень. Основними напрямками удосконалення системи управління підприємством є

інформатизація та автоматизація, інтеграція спеціалізованих систем управління з загальною системою керування підприємством, а також координація спеціалізованих бізнес-процесів з управлінням цими процесами.

З розвитком підприємства інформатизація та автоматизація стають обов'язковими елементами, оскільки інформація з усіх спеціалізованих відділів повинна збиратися у єдиний центр прийняття рішень. Відсутність ефективної комунікації між системою управління та відповідними відділами може ускладнити впровадження стратегії розвитку.

Інтеграція спеціалізованих систем управління в загальну систему підприємства дозволяє забезпечити єдність інформаційного простору та оптимізувати процеси прийняття рішень. Цей підхід вимагає використання сучасних інформаційних технологій та систем, які забезпечують обмін даними між різними підсистемами підприємства.

Координація спеціалізованих бізнес-процесів з управлінням цими процесами є важливим аспектом, оскільки дозволяє забезпечити ефективне функціонування підприємства в умовах сучасної економіки. Це включає в себе оптимізацію внутрішніх процесів, впровадження нових технологій та методів управління, а також постійний моніторинг та оцінку ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, для ефективного функціонування підприємства в сучасних умовах необхідно впроваджувати передові методи підтримки управлінських рішень, що включають інформатизацію, автоматизацію, інтеграцію спеціалізованих систем та координацію бізнес-процесів. Ці заходи сприяють підвищенню ефективності управління та забезпеченню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Врахування різних стратегічних підходів і класифікацій стратегій дозволяє збудувати гнучку і адаптивну стратегію, здатну реагувати на зміни як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі. Стратегії розвитку мають

включати адаптивність і можливість коригування за умов непередбачуваних змін ринку або технологій.

Стратегії, орієнтовані на стабільність (підтримка), розвиток або згасання, повинні бути чітко визначені і підлаштовані під етапи розвитку підприємства. Наприклад, на етапі початку діяльності важливо зосередитися на маркетингових та фінансових стратегіях, на етапі зростання – на диверсифікації і інтеграції, а на етапі згасання – на ліквідації чи оптимізації діяльності.

Враховуючи високий рівень невизначеності в економічному середовищі, важливо сприяти розвитку стратегій, що забезпечують постійну адаптацію, зокрема шляхом використання інноваційних підходів, а також через більш активне використання аутсорсингу, що дає можливість знижувати витрати і підвищувати гнучкість.

Успіх стратегічного управління залежить від здатності підприємства враховувати як зовнішні фактори (економічні умови, ринкові тенденції, технології), так і внутрішні (знання та навички персоналу, управлінські можливості).

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на глибший аналіз специфічних стратегій для різних галузей, зокрема в умовах глобалізації та цифровізації, що потребує особливих підходів до інтеграції новітніх технологій у виробничі та управлінські процеси. Крім того, актуальним є розвиток методик оцінки ефективності стратегій у довгостроковій перспективі з урахуванням швидко змінюваного бізнес-середовища. Враховуючи зазначені аспекти, подальші дослідження можуть сприяти створенню комплексних моделей стратегічного управління.

Література

1. Богашко О. Л. Стратегічний підхід оптимізації конкурентоспроможного розвитку області. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2004. Вип. 189 (4). С. 1204–1209. URL: https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/8617/1/Stratehichnyi_pidkhid.pdf

2. Журило І. В., Хіміч Ю. А. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства електромонтажних послуг. *Центральноукраїнський науковий вісник*. 2022. Вип. 8 (41). С. 113–128. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8\(41\).113-128](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).113-128)
3. Кузьмін С. П., Смирнова Л. І. Конкурентні стратегії: вибір для підприємств. Львів : Літера, 2019. 214 с.
4. Левітт В. М. Стратегії розвитку бізнесу. Київ : Книга, 2017. 356 с.
5. Мельников О. В., Пархоменко Н. В. Стратегії зростання компаній: органічне та неорганічне зростання. Одеса : Наукова думка, 2020. 330 с.
6. Невмержицька С. М., Левчук Я. В. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Вісник ХДУ. Серія: Економічні науки*. 2018. № 32. С. 99–103. URL: <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/422>
7. Олійник Л. В., Кузнєцова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3. С. 118–126. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2018.3.13>
8. Павлов А. Ю., Бабенко В. В. Диверсифікація та інтеграція в стратегії підприємств. Київ : Професіонал, 2018. 276 с.
9. Погорелов Ю. С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76–84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejoru_2017_1_15
10. Сапотницька Н. Я., Козак В. Є. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02), С. 49–52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-9>
11. Юр'єв І. М., Мельник А. Ю. Підприємницькі стратегії: активні та пасивні підходи. Харків : Основа, 2015. 288 с.

12. Brin P., Nehme M. Sustainable Development in Emerging Economy: using the analytical hierarchy process for Corporate Social Responsibility decision making. *Journal of Information Technology Management. (Special Issue: Role of ICT in Advancing Business and Management)*. 2021. № 13. P. 159–174. DOI: <https://doi.org/10.22059/jitm.2021.80744>
13. Thompson A. A., Strickland A. J., Gamble J. E. *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage*. New York : McGraw-Hill, 2024.

References

1. Bohashko, O. L. (2004), “Strategic approach to optimising the competitive development of the region”, *Economics: problems of theory and practice*, vol. 189 (4), pp. 1204–1209, available at: https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/8617/1/Stratehichnyi_pidkhid.pdf (Accessed 12 March 2025).
2. Zhurylo, I. V. and Khimich, Yu. A. (2022), “Strategic management of the competitiveness of the enterprise of electrical installation services”, *Central Ukrainian Scientific Bulletin*, vol. 8 (41), pp. 113–128. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8\(41\).113-128](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).113-128).
3. Kuzmin, S. P. and Smyrnova, L. I. (2019), *Konkurentni stratehii: vybir dlia pidpryiemstv* [Competitive strategies: choices for entrepreneurs], Litera, Lviv, Ukraine.
4. Levitt, V. M. (2017), *Stratehii rozvytku biznesu* [Strategic business development], Knyha, Kyiv, Ukraine.
5. Melnykov, O. V. and Parkhomenko, N. V. (2020), *Stratehii zrostannia kompanii: orhanichne ta neorhanichne zrostannia* [Strategic growth of the company: organic and inorganic growth], Naukova dumka, Odesa, Ukraine.
6. Nevmerzhytska, S. M. and Levchuk, Ya. V. (2018), “Enterprises’ strategy innovative development formation in the conditions of uncertainty”, *Scientific Bulletin of KSU. Series «Economic Sciences»*, vol. 32, pp. 99–103,

available at: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/422> (Accessed 12 March 2025).

7. Oliinyk, L. V. and Kuznietsova, A. P. (2018), “Methodological principles of enterprise development strategy formation”, *Economics and organization of management*, vol. 3, pp. 118–126. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2018.3.13>.

8. Pavlov, A. Yu. and Babenko, V. V. (2018), *Dyversyfikatsiia ta inte hratsiia v stratehii pidpriumstv* [Diversification and integration into enterprise strategies], Profesional, Kyiv, Ukraine.

9. Pohorelov, Yu. S. (2017), “Methods of enterprise development: conditions and efficiency of use”, *Economic journal Odessa polytechnic university*, vol. 1, pp. 76–84, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejopu_2017_1_15 (Accessed 12 March 2025).

10. Sapotnitska, N. Ya. and Kozak, V. Ye. (2023), “Strategies for increasing the competitiveness of the enterprise and their synergy in the conditions of war”, *Transformational Economy*, vol. 2 (02), pp. 49–52. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-9>.

11. Yur'iev, I. M. and Melnyk, A. Yu. (2015), *Pidpriumnytski stratehii: aktyvni ta pasyvni pidkhody* [Entrepreneurial strategies: active and passive approaches], Osnova, Kharkiv, Ukraine.

12. Brin, P. and Nehme, M. (2021), “Sustainable Development in Emerging Economy: using the analytical hierarchy process for Corporate Social Responsibility decision making”, *Journal of Information Technology Management*, (Special Issue: Role of ICT in Advancing Business and Management), vol. 13, pp. 159–174. <https://doi.org/10.22059/jitm.2021.80744>.

13. Thompson, A. A., Strickland, A. J. and Gamble, J. E. (2024), *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage*, 23rd ed, McGraw-Hill, New York, United States.

Стаття надійшла до редакції 13.03.2025 р.