

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. № 5.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.31>

УДК 332

О. О. Рудаченко,

д. е. н., доцент, професор кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування, Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9597-5748>

Ю. О. Тараруєв,

к. е. н., доцент, доцент кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування, Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9674-5696>

О. В. Ісаєнко,

аспірант кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-6788-0142>

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ**

*O. Rudachenko,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Professor of the Department of Entrepreneurship and Business Administration,
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

*Iu. Tararuiev,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Business
Administration, O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

*O. Isaenko,
Postgraduate student of the Department of Management and Public
Administration, O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

STRATEGIC MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISE DEVELOPMENT IN A TRANSFORMATIONAL ECONOMY

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти стратегічного управління розвитком промислового підприємства в умовах трансформаційної економіки. Обґрунтовано актуальність переходу від традиційних підходів до стратегічного управління, що ґрунтується на гнучкості, адаптивності та орієнтації на довгостроковий розвиток. Визначено основні виклики, ризики та бар'єри, з якими стикаються підприємства в період економічної нестабільності, воєнних дій, технологічних змін і глобальних криз. Доведено, що у процесі стратегічного управління розвитком промислового підприємства важливо враховувати динаміку основних економічних показників, що відображають як потенціал зростання, так і виклики трансформаційної економіки.

Сформовано основні принципи стратегічного управління, до яких віднесено: системність, гнучкість, динамізм, інтеграцію, цілеспрямованість та прогностичність. Запропоновано практичні рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління, зокрема: проведення регулярного

стратегічного аналізу, розробка гнучких сценаріїв розвитку, цифровізація управлінських процесів, фокус на інноваціях і технологічній модернізації, формування адаптивної організаційної культури, запровадження ризик-менеджменту та стратегічного резервування, а також диверсифікація ринків і продуктового портфеля. Визначено функції стратегічного управління (аналіз середовища, формулювання цілей, розробка та реалізація стратегії, моніторинг і коригування), а також наголошено на його ролі як ключового елементу довгострокового успіху підприємств.

Доведено, що стратегічне управління в умовах трансформаційної економіки має базуватися на системному аналізі достовірних даних, високій адаптивності управлінських рішень та постійній готовності до оперативного реагування на зовнішні й внутрішні зміни. Такий підхід дозволяє підприємствам не лише зберігати стійкість в умовах нестабільності, а й формувати конкурентні переваги шляхом своєчасного перегляду стратегічних цілей, оптимізації ресурсів та впровадження інновацій.

The article examines the theoretical and applied aspects of strategic management of industrial enterprise development in a transformational economy. The relevance of transitioning from traditional approaches to strategic management based on flexibility, adaptability and focus on long-term development is substantiated. The main challenges, risks and barriers enterprises face during economic instability, military operations, technological changes and global crises are identified. It is proven that in the strategic management of industrial enterprise development, it is essential to consider the dynamics of key economic indicators that reflect both the growth potential and the challenges of the transformational economy.

The basic principles of strategic management are formed, which include: systematicity, flexibility, dynamism, integration, focus and predictability Practical recommendations for improving strategic management are proposed, in

particular: regular strategic analysis, development of flexible development scenarios, digitalization of management processes, focus on innovation and technological modernization, formation of an adaptive organizational culture, introduction of risk management and strategic reserves, as well as diversification. The functions of strategic management (environmental analysis, goal setting, strategy development and implementation, monitoring and adjustment) are defined, and its role as a key element of long-term success of enterprises is emphasized.

It is proven that strategic management in al economy should be based on a systematic analysis of reliable data, high adaptability of management decisions, transformationa and constant readiness to respond promptly to external and internal changes. This approach allows enterprises to remain stable in an unstable environment and build competitive advantages through timely revision of strategic goals, optimization of resources, and introduction of innovations.

Ключові слова: *стратегічне управління, промислове підприємство, трансформаційна економіка, ризики, інновації, цифровізація, розвиток, конкурентоспроможність.*

Keywords: *strategic management, industrial enterprise, transformational economy, risks, innovations, digitalization, development, competitiveness.*

Постановка проблеми. Сучасне економічне середовище характеризується високим рівнем нестабільності, невизначеності та швидкими темпами змін, що обумовлює необхідність переосмислення підходів до управління розвитком промислових підприємств. Традиційні методи управління вже не забезпечують належного рівня адаптивності та стійкості до зовнішніх впливів. У зв'язку з цим актуалізується потреба у впровадженні стратегічного управління як системного та динамічного процесу, здатного забезпечити довгостроковий розвиток підприємства на основі аналізу внутрішніх можливостей і зовнішніх загроз. Однак, на

практиці виникає низка проблем, пов'язаних з відсутністю ефективних механізмів формування та реалізації стратегій, недостатнім рівнем стратегічного мислення в управлінських структурах, обмеженістю ресурсів, а також складністю прогнозування в умовах економічної трансформації. Все це вимагає глибокого наукового дослідження підходів, інструментів і моделей стратегічного управління, адаптованих до специфіки промислового сектора та сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми стратегічного управління розвитком промислових підприємств посідають важливе місце в наукових дослідженнях як українських, так і зарубіжних вчених. В умовах динамічного зовнішнього середовища та структурних змін в економіці, увага дослідників зосереджується на пошуку ефективних моделей стратегічного розвитку, адаптивних механізмів управління та способів підвищення конкурентоспроможності промислових структур. Серед українських науковців, які зробили вагомий внесок у розвиток теорії стратегічного управління, варто відзначити праці Ярошенко І. та Семигуліна І. [1], Довбня С. та Папуша І. [2], Рачинський А. [3], Банар О. та Петренко Н. [4], Біловол Р. [5], які досліджують питання формування стратегій підприємств, управління змінами та впровадження інновацій.

У роботах [6-10] розглядаються підходи до стратегічного планування на підприємствах, особливості розробки стратегічних цілей та методи оцінювання стратегічної ефективності. Автори наголошують на важливості врахування галузевої специфіки та зовнішніх загроз в умовах нестабільності.

З-поміж зарубіжних дослідників слід відзначити М. Портера [11], який сформував теоретичне підґрунтя конкурентних стратегій підприємств, а також Хітт М. [12], що запропонував концепції стратегічного мислення й типологію стратегічних процесів. Незважаючи на значну кількість праць, низка аспектів, зокрема адаптація стратегічного управління до трансформаційних процесів в українській економіці, потребує подальшого дослідження. Існує потреба в поглибленому аналізі ефективності

застосування сучасних стратегічних інструментів саме в умовах нестабільного економічного середовища, що і робить дослідження особливо актуальним.

Формулювання цілей статті. На основі викладеного вище, метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління розвитком промислового підприємства в умовах трансформаційної економіки з урахуванням сучасних викликів, ризиків та тенденцій ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Трансформаційна економіка – це перехідна модель господарювання, яка характеризується структурною перебудовою, децентралізацією управління, змінами у власності, модернізацією інституцій, інтеграцією до глобальних ринків та цифровізацією. У промисловому секторі це означає необхідність швидкого реагування на нестабільність і багатофакторність зовнішнього середовища, особливо в воєнний період. Серед ключових викликів, з якими стикаються промислові підприємства в трансформаційній економіці, можна виокремити: високий рівень економічної нестабільності та політичної невизначеності; зниження платоспроможного попиту на внутрішньому ринку; інфраструктурні обмеження та енергетичні ризики; застарілі виробничі потужності та потреба в технологічному оновленні; дефіцит кваліфікованої робочої сили внаслідок міграційних процесів; посилення конкуренції з боку міжнародних компаній; необхідність дотримання екологічних стандартів і принципів сталого розвитку.

Разом із тим, трансформаційна економіка створює і можливості для розвитку, зокрема: залучення інвестицій завдяки лібералізації ринку та міжнародній співпраці, участь у програмах цифрової трансформації та індустрії 4.0, використання державної підтримки та грантових механізмів розвитку підприємництва, а також зростання ролі інновацій та експортної орієнтації. Варто також зазначити, що, наразі, економіка України перебуває у стані постійної трансформації, зумовленої як внутрішніми реформами, так і

зовнішніми шоками, такими як глобальні кризи, військові дії, зміна геополітичних орієнтирів тощо. У таких умовах промислові підприємства зіштовхуються з новими викликами, що вимагають перегляду підходів до стратегічного управління.

Таким чином, стратегічне управління в умовах трансформаційної економіки має враховувати нестабільність середовища, потребу в гнучкості управлінських рішень та здатність підприємства адаптуватися до динамічних змін. Важливо поєднувати коротко- і довгострокові орієнтири, впроваджуючи антикризові заходи без втрати стратегічного фокусу. Загалом стратегічне управління є процесом формування та реалізації довгострокових цілей підприємства з урахуванням змін зовнішнього середовища, внутрішнього потенціалу організації та потреб зацікавлених сторін. Його основна мета полягає у забезпеченні стійкого розвитку підприємства, збереженні конкурентоспроможності та адаптації до нових економічних умов. На відміну від оперативного чи тактичного управління, стратегічне орієнтоване на майбутнє, передбачає аналітичну оцінку середовища та формування візії розвитку. Це управління включає як формулювання стратегії, так і її реалізацію, контроль та коригування.

Варто зазначити, що у процесі стратегічного управління розвитком промислового підприємства важливо враховувати динаміку основних економічних показників, що відображають як потенціал зростання, так і виклики трансформаційної економіки. Згідно з даними Державної служби статистики України [13] за 2024 рік, промислове виробництво в Україні зросло на 3,6% порівняно з попереднім роком, що свідчить про часткову стабілізацію сектора після тривалого спаду. Загальний обсяг реалізованої промислової продукції склав 3,657 трлн грн, з яких 680,3 млрд грн припало на експорт, що становить приріст 24,4% [14].

Галузеві зміни також мають значення для формування стратегій розвитку [13]:

- виробництво металургійної продукції зросло на 22,5%,
- легка промисловість (виробництво одягу) – на 19,6%,
- меблева промисловість – на 7,3%,

- харчова промисловість – на 6,2%.

Разом із тим, деякі галузі демонструють спад:

- машинобудування скоротилося на 1,2%,
- хімічна промисловість – на 9,9%,
- автомобілебудування – на 17%,
- виробництво електроніки – на 19%.

З фінансової точки зору, прибуток до оподаткування промислових підприємств у першому півріччі 2024 року склав 107,4 млрд грн (+64,8% до 2023 року) [13, 15]. З них добувна промисловість забезпечила 55,8 млрд грн, а переробна – 54,5 млрд грн [13,15]. У машинобудуванні прибуток досяг 16,4 млрд грн, що вдвічі перевищує показник минулого року. Щодо експорту, позитивна динаміка відображається на прикладі металопрокату: за 9 місяців 2024 року експорт збільшився на 55,1%, а його частка у виробництві досягла 68,9% [15]. Значущим є також факт, що у травні 2024 року 18% підприємств працювали на повну потужність – уперше за останні два роки цей показник перевищив позначку у 15% [13]. Так, в умовах трансформаційної економіки стратегічне управління має ґрунтуватися на поточних галузевих тенденціях, фінансовій аналітиці та динаміці експортного потенціалу, що дозволить забезпечити адаптивність, підвищити конкурентоспроможність промислових підприємств та сприяти його довгостроковому розвитку.

До ключових функцій стратегічного управління належать:

- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища (виявлення можливостей і загроз, оцінка сильних і слабких сторін підприємства);
- формування стратегічного бачення та місії підприємства;
- визначення довгострокових цілей і стратегічних пріоритетів;
- розробка стратегічних альтернатив і вибір оптимального варіанта;
- реалізація стратегії через програми, проєкти, політики;
- моніторинг виконання та коригування стратегії у відповідь на зміни середовища.

Основні принципи стратегічного управління наведені на рисунку 1.

Системність	• врахування всіх аспектів діяльності підприємства як єдиного цілого
Гнучкість	• здатність адаптуватися до змін ринку та умов функціонування
Динамізм	• орієнтація на розвиток, інновації та зміни
Інтеграція	• узгодженість стратегічних рішень з поточними діями
Цілеспрямованість	• чітке бачення кінцевих результатів
Прогностичність	• передбачення майбутніх тенденцій і підготовка до них

Рис. 1. Принципи стратегічного управління

**сформовано авторами*

Таким чином, стратегічне управління є важливим та необхідним елементом функціонування промислового підприємства, особливо в умовах трансформаційної економіки, де гнучкість і довгострокове бачення визначають здатність підприємства до виживання та зростання. Так, на підставі аналізу актуальних тенденцій та ризиків, що впливають на промислову галузь, доцільно сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення стратегічного управління розвитком підприємства (рис. 2). Детальний опис запропонованих рекомендацій наведено нижче.

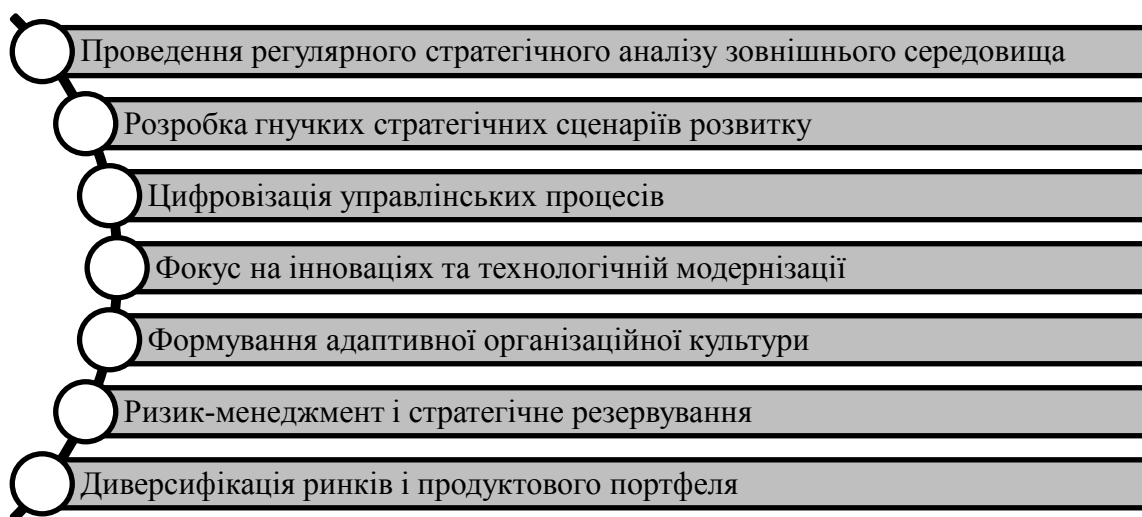


Рис. 2. Рекомендації щодо вдосконалення стратегічного управління розвитком промислового підприємства

**сформовано авторами*

Так, проведення регулярного стратегічного аналізу зовнішнього середовища включає в себе застосування SWOT-, PESTLE- та GAP-аналізу для виявлення нових можливостей і загроз, моніторинг геополітичних, енергетичних, регуляторних та валютних змін, які безпосередньо впливають на виробництво й експорт та впровадження системи стратегічної аналітики для прогнозування динаміки ринку. Розробка гнучких стратегічних сценаріїв розвитку забезпечує визначення декількох стратегічних сценаріїв (оптимістичного, базового та критичного) із відповідними наборами дій, а також розробку антикризових стратегій швидкого реагування на зміни макросередовища. Цифровізація управлінських процесів передбачає впровадження ERP-, CRM-, SCM-систем для підвищення прозорості й ефективності управління ресурсами, активацію цифрових каналів комунікації з контрагентами, партнерами, клієнтами, а також використання інструментів прогнозної аналітики для прийняття стратегічних рішень. Фокус на інноваціях та технологічній модернізації передбачає залучення інвестицій у модернізацію виробничих ліній, зниження енергозатратності, пошук партнерств з науковими установами та технологічними стартапами для прискорення інноваційного розвитку та розвиток екологічних стратегій (ESG-підхід) відповідно до міжнародних стандартів сталого розвитку. Формування адаптивної організаційної культури передбачає розвиток стратегічного мислення персоналу через систему безперервного навчання (перепідготовки), впровадження командної моделі прийняття рішень та децентралізація управління для оперативного реагування та удосконалення системи мотивації, орієнтованої на результативність і залучення працівників до стратегічних ініціатив. Ризик-менеджмент і стратегічне резервування має на меті розробку системи ідентифікації та раннього попередження ризиків, формування страхових, фінансових і ресурсних резервів для нейтралізації впливу непередбачуваних подій та використання карт ризиків у плануванні стратегічних дій. Диверсифікація ринків і продуктового портфеля передбачає проведення оцінки можливостей виходу на нові закордонні ринки, особливо з

урахуванням зміни логістичних маршрутів та розробку нових продуктів/послуг із доданою вартістю для підвищення маржинальності та конкурентоздатності.

Отже, застосування зазначених рекомендацій дозволить підприємствам промислового сектору зміцнити стійкість до зовнішніх впливів, оптимізувати ресурсне забезпечення, прискорити інноваційні процеси та забезпечити сталий розвиток навіть в умовах економічної турбулентності.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У сучасних умовах трансформаційної економіки стратегічне управління розвитком промислових підприємств відіграє ключову роль у забезпеченні їхньої конкурентоспроможності, адаптивності та стабільності. Ефективна стратегія повинна враховувати високий рівень невизначеності, динамічність ринкового середовища, зростання технологічних вимог і обмеженість ресурсів. Удосконалення стратегічного управління передбачає впровадження гнучких підходів до планування, розвиток інноваційного потенціалу, підвищення рівня інвестиційної привабливості підприємства, а також цифровізацію управлінських процесів і автоматизацію виробничої діяльності. Важливим є також формування антикризових механізмів та посилення моніторингу зовнішніх і внутрішніх факторів впливу.

Застосування зазначених в дослідженні рекомендацій дозволить підприємствам промислового сектору зміцнити стійкість до зовнішніх впливів, оптимізувати ресурсне забезпечення, прискорити інноваційні процеси та забезпечити сталий розвиток навіть в умовах економічної турбулентності. Впровадження стратегічно орієнтованої моделі управління сприятиме формуванню ефективної системи прийняття рішень, що базується на проактивному підході, оцінці ризиків та довгостроковому прогнозуванні.

Література

1. Ярошенко І. В., Семигуліна І. Б. Методичні підходи до стратегічного управління розвитком територій в Україні на основі застосування елементів розумності. *Регіональна економіка*. 2019. № 4 (42). С. 103–110.
2. Довбня С., Папуша І. Еволюція стратегічного управління та особливості його сучасного етапу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1499>
3. Рачинський А. П. Концепції стратегічного менеджменту в публічному управлінні: сутність понять. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 19. С. 188–193.
4. Банар О. В., Петренко Н. О. Концепція стратегування в контексті стратегічного та адміністративного управління соціально-економічним розвитком держави. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9128>
5. Біловол Р. І. Методологічні підходи до формування і стратегії в управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2017. № 10. С. 65–68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/757>
6. Ковальчук В. Г., Шопіна А. М., Пономарьова А. Ю. Удосконалення стратегічного управління підприємством. *Фінансовий простір*. 2020. № 1 (37). С. 66–75.
7. Кухарук А. Особливості стратегічного управління економічною стійкістю підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2018. № 6. С. 68–75.
8. Коненко В. В., Соколов Д. В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8879>
9. Білецький І., Рудаченко О., Ісаєнко О. Інвестиційна складова стратегічного управління розвитком підприємств промислового сектору України. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 156–161.

10. Коненко В. В., Рудаченко О. О., Тараруєв Ю. О. Стратегічне управління діяльністю суб'єктів господарювання України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5469/5523>.
11. Porter M. E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*. 2008. Vol. 86. No. 1. P. 78–93.
12. Hitt M. A., Xu K., Carnes C. M. Resource based theory in operations management research. *Journal of Operations Management*. 2016. Vol. 41. No. 1. P. 77–94.
13. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
14. Промвиробництво в Україні у 2024 р. зросло на 3,6%. URL: <https://bin.ua/news/economics/economic/330202-promvirobnictvo-v-ukrayini-u-2024r-zroslo-na-36.html>
15. Українські підприємства у I півріччі 2024 р. збільшили прибутки на 64,8%. URL: <https://bin.ua/news/economics/economic/318239-ukrayinski-pidpriyemstva-u-i-piv-2024-r-zbilshili.html>

References

1. Yaroshenko, I.V. and Semyhulina, I.B. (2019), “Methodological approaches to strategic management of territorial development in Ukraine based on the use of elements of rationality”, *Rehionalna ekonomika*, vol. 4(42), pp. 103–110.
2. Dovbnia, S. and Papusha, I. (2022), “Evolution of strategic management and features of its current stage”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 40. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1499> (Accessed 7 May 2025).

3. Rachynskyi, A.P. (2024), "Concepts of strategic management in public administration: the essence of concepts", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 19, pp. 188–193.

4. Banar, O.V. and Petrenko, N.O. (2021), "The concept of strategizing in the context of strategic and administrative management of socio-economic development of the state", *Efektyvna ekonomika*, vol. 8. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9128> (Accessed 7 May 2025).

5. Bilovol, R.I. (2017), "Methodological approaches to strategy formation in enterprise management", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 10, pp. 65–68. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/757> (Accessed 7 May 2025).

6. Kovalchuk, V.H., Shopina, A.M. and Ponomariova, A.Yu. (2020), "Improvement of strategic management of the enterprise", *Finansovyi prostir*, vol. 1(37), pp. 66–75.

7. Kukharuk, A. (2018), "Features of strategic management of economic stability of enterprises", *Pidpriumnytstvo ta innovatsii*, vol. 6, pp. 68–75.

8. Konenko, V.V. and Sokolov, D.V. (2021), "Strategic planning of functioning and development of enterprises", *Efektyvna ekonomika*, vol. 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8879> (Accessed 7 May 2025).

9. Biletskyi, I., Rudachenko, O. and Isayenko, O. (2024), "Investment component of strategic management of development of industrial sector enterprises in Ukraine", *Development Service Industry Management*, vol. 3, pp. 156–161.

10. Konenko, V.V., Rudachenko, O.O. and Tararuiiev, Yu.O. (2025), "Strategic management of the activity of business entities in Ukraine", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 2. Available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5469/5523>. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.27> (Accessed 7 May 2025).

11. Porter, M.E. (2008), “The Five Competitive Forces That Shape Strategy”, *Harvard Business Review*, vol. 86, no. 1, pp. 78–93.
12. Hitt, M.A., Xu, K. and Carnes, C.M. (2016), “Resource based theory in operations management research”, *Journal of Operations Management*, vol. 41, no. 1, pp. 77–94.
13. State Statistics Service of Ukraine (2024), Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 7 May 2025).
14. BIN.ua (2024), “Industrial production in Ukraine increased by 3.6% in 2024”, Available at: <https://bin.ua/news/economics/economic/330202-promvirobnictvo-v-ukrayini-u-2024r-zroslo-na-36.html> (Accessed 7 May 2025).
15. BIN.ua (2024), “Ukrainian enterprises increased profits by 64.8% in H1 2024”, Available at: <https://bin.ua/news/economics/economic/318239-ukrayinski-pidpriyemstva-u-i-piv-2024-r-zbilshili.html> (Accessed 7 May 2025).

Стаття надійшла до редакції 07.05.2025 р.