

*В. В. Коненко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри Підприємництва та бізнес-адміністрування,
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1525-7736>
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>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.2.27

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ УКРАЇНИ

*V. Konenko,
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. 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
Yu. Tararuiiev,
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*

STRATEGIC MANAGEMENT OF BUSINESS ENTITIES IN UKRAINE

У статті проаналізовано актуальні аспекти функціонування сучасних підприємницьких структур в умовах воєнного часу, які відзначаються різноманітними трансформаційними процесами. Визначено вибір стратегії як необхідну частину загального механізму формування пріоритетних напрямів їх функціонування та розвитку. В умовах непередбачуваних викликів, зокрема воєнного часу, важливим критерієм якості для підприємницьких структур стає пошук альтернатив розвитку та ефективність управлінських рішень. Систематизовано основні методи прийняття управлінських рішень, серед яких важливе місце займають методи приведення до узагальнюючого критерію, головного критерію, послідовних дій, теорії нечіткої множини, аналізу ієрархій, "дерева рішень", статистичного моделювання (метод Монте-Карло). Акцентовано увагу на актуальності питань, пов'язаних з виділенням етапів формування стратегії розвитку підприємницьких структур в умовах воєнного часу. Визначено етапи аналізу існуючих стратегій, розробки стратегії, вибору стратегії, перевірки правильності обраної стратегії та прогнозування довгострокового розвитку, а також обґрунтування стратегії з урахуванням її особливостей.

Проаналізовано тенденції зростання цін виробників у підприємницьких структурах, що дало змогу виявити підвищення вартості продуктів харчування та переорієнтацію ринків на нові напрямки, такі як інтернет-магазини, телекомунікаційні послуги та розвиток інформаційних технологій. Пріоритетними напрямками розвитку визначено підтримку ринкових позицій, пошук нових контактів, оновлення ресурсної бази та впровадження нововведень.

Окреслено очікувані результати від реалізації запропонованої стратегії, таких як сприяння умовам чесної конкуренції, побудова ринку на принципах взаємопідтримки, залучення інвесторів, технічна підтримка, ефективна маркетингова політика та забезпечення достатніх ресурсів для розвитку суб'єктів підприємницької діяльності.

The article examines the current aspects of the functioning of modern entrepreneurial structures in wartime conditions, characterized by diverse transformation processes. The selection of a strategy is identified as a necessary component of the overall mechanism for shaping priority directions for their functioning and development. In the face of unforeseen challenges, particularly during wartime, a crucial quality criterion for entrepreneurial structures becomes the search for alternative development and the effectiveness of managerial decisions. The main methods of managerial decision-making are systematized, including the methods of reduction to a general criterion, the main criterion, sequential actions, fuzzy set theory, analytical hierarchy analysis, decision tree, and statistical modeling (Monte Carlo method). Emphasis is placed on the relevance of issues related to identifying stages in the formation of the development strategy of entrepreneurial structures during wartime. The stages include the analysis of existing strategies, the development of a strategy, the choice of a strategy, verification of the correctness of the chosen strategy, and forecasting long-term development, as well as justifying the strategy considering its specific features.

Trends in the price increase of manufacturers in entrepreneurial structures have been analyzed, allowing for the identification of rising costs of food products and a reorientation of markets towards new directions, such as online stores, telecommunications services, and the development of information technologies. Priority development directions include supporting market positions, seeking new contacts, updating the resource base, and implementing innovations.

The expected outcomes from the implementation of the proposed strategy are outlined, such as promoting conditions for fair competition, building a market based on principles of mutual support, attracting investors, technical support, effective marketing policies, and ensuring sufficient resources for the development of entrepreneurial entities in times of war.

Ключові слова: суб'єкти підприємницької діяльності, управлінські рішення, стратегічний розвиток, етапи формування стратегії, стратегічна карта діяльності.

Key words: business entities, managerial decisions, strategic development, stages of strategy formation, strategic activity map.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах воєнного часу сфера підприємницької діяльності вимагає вирішення невідкладних стратегічних задач для забезпечення стійкості та успішного розвитку. Зростаючі виклики та непередбачувані обставини ставлять перед суб'єктами підприємницької діяльності надзвичайні завдання, які вимагають вдумливого планування та використання стратегічних інструментів. У цьому контексті дослідження питань стратегічного управління діяльністю суб'єктів господарювання стає вкрай актуальним, оскільки воєнний час не тільки створює виклики, але й відкриває нові можливості для підприємництва.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Вивченню теоретичних аспектів стратегічного управління діяльністю суб'єктів господарювання присвятили свої роботи сучасні українські вчені: Ковальчук В.Г., Шопіна А.М., Пономарьова А.Ю. [1], Таран-Лала О., Сухорук К. [2], Юрченко Ю. О. [3], Кухарук А. [4] та інші. Проте, неможливо вважати, що весь спектр проблем стратегічного управління діяльністю підприємства вже остаточно досліджено. Розвиток суб'єктів підприємницької діяльності в умовах воєнного стану вимагає здійснення подальших досліджень.

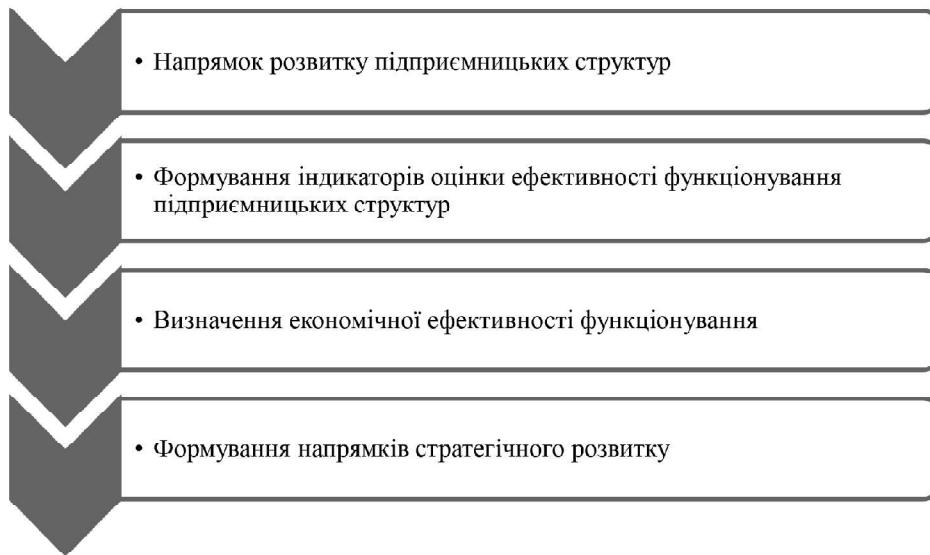


Рис. 1. Методичне забезпечення стратегічного розвитку підприємницьких структур

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є розробка методичного та організаційного забезпечення стратегічного розвитку підприємницьких структур в умовах сучасної економічної трансформації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасні умови функціонування підприємницьких структур характеризуються різними трансформаційними процесами.

Методичне та організаційне забезпечення стратегічного розвитку підприємницьких структур представлені на рис. 1 та рис. 2.

Вибір стратегії є невід'ємною частиною загального механізму формування пріоритетних напрямів функціонування підприємницької структури. В умовах воєнного часу основним критерієм якості діяльності підприємницької структури є пошук альтернативи розвитку та ефективність прийняття управлінських рішень [5].

Результатом формування стратегії розвитку підприємницької структури стає безпосередньо сам вибір оптимальної стратегії, а також методи прийняття управлінських рішень. Саме від методів ухвалення управлінських рішень залежить вибір тієї чи іншої стратегії [6].

До основних методів прийняття управлінських рішень належать:

1. Метод приведення до узагальнюючого критерію — даний метод заснований на приведенні початкової багатокритеріальної задачі до скалярної на основі формування узагальнюючого критерію.

2. Метод головного критерію — вихідне багатокритеріальне завдання оптимізації з урахуванням додатково встановлених обмежень.

3. Метод послідовних дій — вихідна багатокритеріальна задача змінюється послідовністю однокритеріальних, тобто будується узагальнення однокритеріальних показників.

4. Методи теорії нечіткої множини — математичний апарат дозволяє описувати незрозумілі явища.

5. Метод аналізу ієрархій — дозволяє вибрати єдине компромісне рішення шляхом попарних порівнянь певних значень даних.

6. Метод "Дерева рішень" — графічне відображення можливих рішень та їх результатів.

7. Метод статистичного моделювання (метод Монте-Карло) — метод моделювання випадкових величин.

На сьогоднішній момент не тільки відсутня модель оцінки розвитку підприємницьких структур, а й методич-

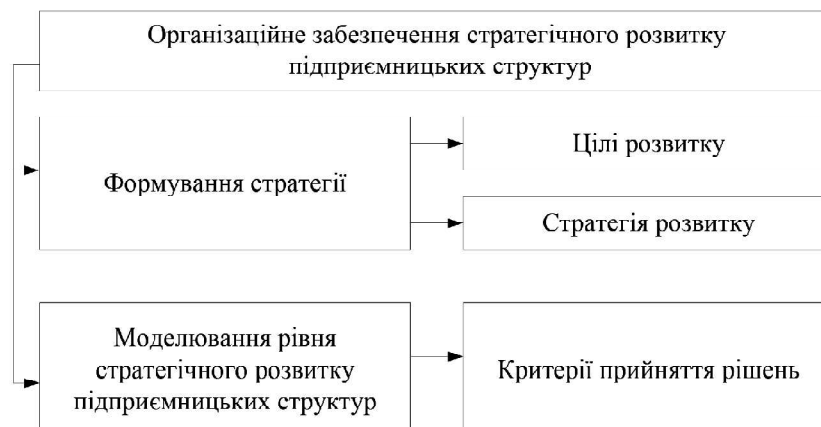


Рис. 2. Організаційне забезпечення стратегічного розвитку підприємницьких структур

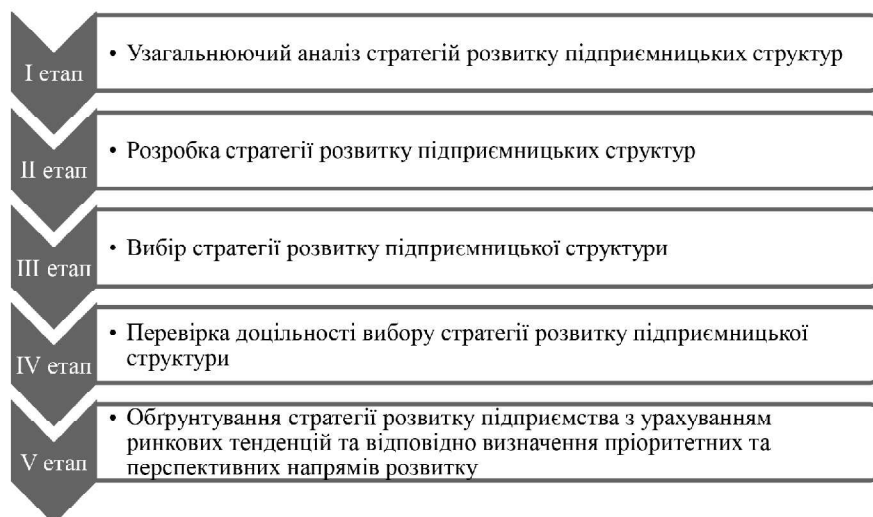


Рис. 3. Етапи формування стратегії розвитку підприємницьких структур

ний підхід, спрямований на вибір стратегії розвитку підприємницької структури [7].

Виходячи з цього, актуальними є питання виділення етапів формування стратегії розвитку підприємницьких структур (рис. 3).

На першому етапі проводиться аналіз існуючих стратегій та вибираються найбільш економічно життєздатні для досліджуваної підприємницької структури.

На другому етапі етапі здійснюється розробка стратегії розвитку підприємницької структури, а також методика оцінки ефективності реалізації та адаптації саме цієї стратегії у діяльність конкретної підприємницької структури.

На третьому етапі здійснюється вибір певної стратегії розвитку.

На четвертому етапі здійснюється перевірка правильності обраної стратегії та прогнозування вектора її довгострокового розвитку.

На п'ятому етапі необхідно провести обґрунтування стратегії розвитку підприємницької структури з урахуванням її особливостей.

Проведені раніше дослідження [8—10] діяльності підприємницьких структур дозволили встановити таке:

— у регіонах спостерігається чіткий тренд зростання цін виробників продуктів харчування, а це підтверджує факт залежності цінової політики з постачальниками сировини та матеріалів для її виробництва та реалізації;

— простежується переорієнтація ринків (розвиток інтернет-магазинів, телекомунікаційних послуг, послуг

Таблиця 1. Взаємозв'язок потреб підприємницьких структур та стратегічних цілей їх діяльності

Стратегічні цілі	Проблеми	Потреби
Ціль 1. Сприятливі, гармонійні умови для підприємницької діяльності	недосконале законодавче поле, незахищеність прав власника	оптимізація роботи органів влади, розвиток підприємницької культури
Ціль 2. Розвиток підприємництва як фундаменту економіки	висока матеріаломісткість виробництва та високі ціни на товари, низька продуктивність праці, відсутність інновацій, багато збиткових підприємств	розвиток інноваційної діяльності, підвищення платоспроможності підприємств
Ціль 3. Розвиток малих та середніх підприємницьких структур	недоступність кредитних ресурсів, фінансових інструментів, слабка ефективність бізнесу	відкриття нових можливостей фінансування підприємництва, якості управління
Ціль 4. Ефективна державна підтримка підприємництва	Відсутність ефективної взаємодії з органами влади, обмежена кооперація між різними сегментами підприємництва	популяризація підприємницької діяльності, розвиток підприємницьких зв'язків
Ціль 5. Підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур	обмежені можливості для експорту, низький рівень платоспроможності, залежність від кон'юнктури світових ринків	вдосконалення логістики, освоєння нових ринків збуту

Таблиця 2. Стратегічна карта діяльності підприємницьких структур

Завдання	Інструмент досягнення
Створення сприятливого регіонального та галузевого бізнес-середовища	Забезпечення безпеки інвестицій та прав власності підприємця, підвищення ефективності взаємодії влади та підприємницьких структур, делегування окремих регулятивних функцій саморегульованим організаціям та ін.
Забезпечення режиму пільгового оподаткування	Спрощення процедури та скорочення терміну відшкодування ПДВ, розширення застосування електронних сервісів для платників податків стабілізація податкового законодавства; створення, збереження та вдосконалення спрощеної системи оподаткування
Удосконалення процедури банкрутства підприємницьких структур	Скорочення процедури банкрутства, консультаційна підтримка з питань банкрутства та відновлення платоспроможності, допомога у підготовці плану санації
Технічна модернізація бізнесу	Державна підтримка, допомога у дослідженні потенціалу нових бізнес-ідей, державне фінансування досліджень у перспективних сферах
Зростання інноваційної активності	Створення інноваційних підприємств при університетах та науково-дослідних інститутах, створення бази даних інноваційно-орієнтованих підприємств, популяризація кращих практик впровадження, допомога у підготовці бізнес-планів для інноваційних проектів та розробок
Диверсифікація географії експорту	Укладання дво- та багатосторонніх торгових угод, допомога у пошуку іноземних партнерів та консультативна підтримка, дослідження перспектив виходу на нові ринки та розширення торгівлі, створення системи страхування ризиків за зовнішньоекономічними контрактами
Зростання масштабів підприємницької діяльності	Створення додаткових можливостей здобуття бізнес-освіти, підвищення доступності консалтингових послуг, популяризація та сприяння поширенню інновацій
Сприяння розвитку бізнесу	Розширення мережі бізнес-інкубаторів, створення мережі спеціалізованих інститутів підтримки новоствореного бізнесу, надання допомоги у підготовці бізнес-планів
Культивування підприємницьких навичок в суспільстві	Переорієнтація системи освіти на програми та методи навчання, що розвивають креативність та підприємницькі навички, пошук та розповсюдження кращих практик навчання підприємливості, розвиток мереж навчально-тренінгових інститутів, що надають послуги з бізнес-освіти, проведення тренінгів та семінарів для підприємців та осіб, які бажають розпочати власне справа. Надання консультацій з питань ведення бізнесу.
Формування позитивного сприйняття підприємництва	Запровадження нормативних вимог щодо розкриття інформації про соціальну відповідальність підприємництва, запровадження програм корпоративної соціальної відповідальності на державних підприємствах

з передачі, зберігання інформації; виробництво "специфічного" обладнання та програмного забезпечення; розвиток ІКТ, мікроелектроніки, робототехніки, біона-еко-технології; інтелектуальний капітал, ІТ-системи, а також імідж, організаційна культура підприємницьких структур, бренди, товарні знаки та ін.

Пріоритетними та перспективними напрямками розвитку підприємницьких структур є:

- підтримка ринкових позицій, як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі;
- пошук нових контактів у всіх напрямках діяльності;
- оновлення ресурсної бази, необхідної для розвитку нових видів підприємницької;
- впровадження та адаптація нововведень.

Далі опишемо стратегічне бачення розвитку підприємницьких структур.

Насамперед у таблиці 1 наведемо потреби підприємницьких структур та стратегічних цілей їх діяльності.

Як бачимо з табл. 1, простежується взаємозв'язок потреб підприємницьких структур та стратегічних цілей їх діяльності.

У табл. 2 наведено покрокову стратегічну карту досягнення поставлених цілей шляхом вирішення відповідних завдань.

Відмінною особливістю даної стратегічної карти є визначення кожного завдання відповідного інструмен-

ту, що дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємницьких структур.

Очікувані результати та цільові показники розвитку від реалізації запропонованої стратегії:

- 1) умови ведення бізнесу дозволяють суб'єктам підприємництва чесно конкурувати та швидко розвиватися;
- 2) взаємодія підприємницьких структур дозволяє побудувати ринок, заснований на принципі взаємопідтримки;
- 3) залучення потенційних інвесторів є основою розвитку підприємницьких структур;
- 4) технічна підтримка підприємництва державному рівні;
- 5) прозорі адміністративні процедури, низький рівень видатків, ефективна система оподаткування;
- 6) розвинена система мікрокредитування та кредитування в цілому;
- 7) зростання кількості малих та середніх підприємницьких структур;
- 8) ефективна маркетингова та рекламна політика;
- 9) достатньою всіх видів ресурсів та ін.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Стратегічне управління відкриває можливість не тільки систематичного планування всіх аспектів діяльності

суб'єктів господарювання, але й активно визначає альтернативні шляхи розвитку та пристосування компанії до непередбачених змін у зовнішньому середовищі. Це дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до змін, але й впроваджувати конструктивні стратегії, спрямовані на досягнення конкурентної переваги та забезпечення стійкого розвитку в умовах зростаючої нестабільності зовнішнього бізнес-середовища. Таким чином, стратегічне управління виступає як ключовий інструмент у формуванні ефективних стратегій, спрямованих на досягнення успіху та сталого розвитку підприємств.

Література:

1. Ковальчук В.Г., Шопіна А.М., Пономарьова А.Ю. Удосконалення стратегічного управління підприємством. Фінансовий простір. 2020. № 1 (37). С. 66—75.
2. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021. № 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296> (дата звернення: 03.01.2025 р.).
3. Юрченко Ю. О. Еволюція практики стратегічного управління. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 1. С. 222—229.
4. Кухарук А. Особливості стратегічного управління економічною стійкістю підприємств. Підприємництво та інновації. 2018. №6. С. 68—75.
5. Ustyomenko V., Pashyna N., Sieriebriak K., Hrechana S., Zablodska D. et al. Conceptual content of infrastructural support for the development of post-conflict territories of Luhansk region in the war conflict and pandemic conditions. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2021. Vol. 43. No. 1. pp. 66—76.
6. Вараксіна О. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. Економіка та підприємництво. 2020. № 5 (116). С. 24—28.
7. Коненко В.В., Рудаченко О.О. Дослідження особливостей діяльності суб'єктів підприємництва в сучасних умовах господарювання. Інвестиції: практика та досвід, № 8, 2024. — URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3571> (дата звернення: 03.01.2025 р.).
8. Попрозман О.І. Стратегія діяльності підприємства в умовах монополізації ринку [Електронний ресурс]. Формування ринкових відносин в Україні. 2020. № 1. С. 61—66. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2020_1_11 (дата звернення: 03.01.2025 р.).
9. 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> (дата звернення: 03.01.2025 р.).
10. Дикань В.Л., Зубенко В.О. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: "Центр навчальної літератури". 2019. 272 с.
2. Taran-Lala, O. and Sukhoruk, K. (2020), "Peculiarities of strategic enterprise management", Ekonomichni nauky, [Online], Vol. 25, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296> (Accessed 03 Jan 2025).
3. Yurchenko, Yu. O. (2019), "Evolution of strategic management practice", Ekonomichni nauky, Vol. 1, pp. 222—229.
4. Kuharuk, A. (2018), "Peculiarities of strategic management of economic sustainability of enterprises", Pidpriemnytstvo ta innovatsii, Vol. 6, pp. 68—75.
5. Ustyomenko V., Pashyna N., Sieriebriak K., Hrechana S., Zablodska D. (2021), "Conceptual content of infrastructural support for the development of post-conflict territories of Luhansk region in the war conflict and pandemic conditions", Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, Vol. 43, No. 1, pp. 66—76.
6. Varaksina, O. V. (2020), "Management of the competitiveness of the enterprise: theoretical aspect", Ekonomika ta pidpriemnytstvo, Vol. 5 (116), pp. 24—28.
7. Konenko, V.V. and Rudachenko, O.O. (2024), "Research of the specific activities of business subjects in modern economic conditions", Investysii: praktyka ta dosvid, [Online], Vol. 8, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3571> (Accessed 03 Jan 2025)
8. Poprozman, O.I. (2020), "Strategy of enterprise activity in the conditions of market monopolization", Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini, [Online], vol. 1, pp. 61—66, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2020_1_11 (Accessed 03 Jan 2025)
9. Konenko, V.V. and Sokolov, D.V. (2021), "Strategic planning of the functioning and development of enterprises", Efektyvna ekonomika, [Online], Vol. 5, available at: URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8879> (Accessed 03 Jan 2025)
10. Dykan, V.L. and Zubenko, V.O. (2019), Stratehichne upravlinnia [Strategic management], Center for educational literature, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 04.01.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663