

УДК 658.1

АНАЛІЗ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ У СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

НАССЕР Шаді

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0009-0001-4221-6315>e-mail: shadiknasser@gmail.com

У статті проведено аналіз концептуальних підходів до трактування розвитку підприємств. Досліджено підходи науковців до визначення стратегічного розвитку промислових підприємств із виокремленням відмінностей його засад від стратегічного управління. Визначені сучасні стратегічні напрями для забезпечення розвитку вітчизняних промислових підприємств за нинішніх умов ведення бізнесу. Охарактеризовано чинники, які впливають на фінансово-господарську діяльність промислових підприємств та забезпечення реалізації стратегічних орієнтирів розвитку. Обґрунтовано аспекти формування та реалізації стратегії розвитку підприємства для забезпечення сталих конкурентних позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках. Виокремлено специфіку формування стратегії розвитку промислових підприємств за сучасних соціально-економічних змін в напрямі підвищення економічного потенціалу та активізації бізнесу в післявоєнний період. На основі системного підходу, визначені засади ефективного управління стратегічним розвитком, які враховують сучасне бізнес середовище функціонування.

Ключові слова: стратегічний розвиток, промислові підприємства, стратегічне управління, стратегії розвитку, системний підхід.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2025-18-27>

Стаття надійшла до редакції / Received 25.10.2025

Прийнята до друку / Accepted 17.11.2025

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

Існуючі підходи до управління стратегічним розвитком промислових підприємств вимагають організаційно-методичного удосконалення, що пов'язано із посиленням впливу зовнішніх факторів конкурентного бізнес-середовища, інтеграційними та глобалізаційними процесами. Для забезпечення належного рівня конкурентоздатності продукції, підвищення рентабельності діяльності, прибутковості та, в цілому, посилення економічного потенціалу, керівництво та провідні менеджери підприємства зацікавлені в формуванні та реалізації стратегічних напрямів розвитку. Останні, повинні враховувати специфіку господарювання підприємства, параметри фінансово-господарської діяльності, стан галузі в якій функціонує суб'єкт, конкурентне бізнес-середовище, тенденції розвитку економіки країни та ін.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням проблематики забезпечення стратегічного розвитку господарюючих суб'єктів займалася чимала кількість вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема, таких як: Акулюшина М., Ансоф І., Бойченко К.С., Гармаш Р., Гладкова А.О., Горовий Д.А., Дейлі Г., Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Каплун Р.А., Коваленко Н.В., Лук'янчук О., Мартиненко М.О., Побережна М.П., Томпсон А., Тур О.В., Ходирева О.О., Христенко Л.М., Чорна О.Ю., Швиданенко Г.О. та ін.

Орієнтуючись на досить значні науково-методичні напрацювання науковців в напрямі підвищення ефективності стратегічного управління підприємством, на сьогодні, існує потреба поглиблених досліджень в аспекті удосконалення процесів формування та реалізації стратегічних орієнтирів розвитку із врахуванням впливу внутрішніх та зовнішніх чинників бізнес-середовища, фінансово-економічної спроможності суб'єктів, існуючих ризиків тощо.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження концептуальних підходів щодо забезпечення стратегічного розвитку вітчизняних промислових підприємств в контексті удосконалення стратегічного управління за сучасних умов господарювання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На сьогодні, вітчизняні промислові підприємства зіштовхнулися із багатьма соціально-економічними проблемами в сфері ведення бізнесу. Особливо, це стосується процесів виробництва

продукції, сфери постачання, фінансово-ресурсного забезпечення, існування ризиків, умов посиленого конкурентного бізнес-середовища. Високий рівень зносу виробничих фондів господарюючих суб'єктів, нестача власних фінансових ресурсів та інвестицій, відсутність дієвих державних механізмів підтримки промислових підприємств, підвищення інфляції, податкова політика, значно впливає на обсяги виробництва, реалізації продукції та рівень її конкурентоздатності. Через те, вагоме значення для посилення стратегічного потенціалу промислових підприємств має удосконалення менеджменту в напрямі формування дієвих механізмів стратегічного розвитку.

На думку Коваленка Н.В., розвиток підприємства – це сукупність змін різної економічної природи, спрямованості, інтенсивності, що об'єктивно відбуваються у соціально-економічній системі підприємства під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, а також призводять до переходу та фіксації підприємства у різних організаційно-економічних станах (відносно стійкого характеру) [1, с. 75].

Дослідження наявних визначень поняття «розвиток підприємства» у науковій літературі дозволяють виокремити два аспекти його трактування: у вузькому та широкому розумінні. У вузькому розумінні розвиток підприємства розглядають як стан чи результат зміни діяльності (складу, властивостей) підприємства, переходу підприємства в інший кількісний та якісний стан під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. У широкому розумінні розвиток підприємства трактується як незворотний, спрямований, закономірний процес, який є безперервною і послідовною зміною (сукупність змін) результатів чи станів підприємства в часі і просторі на кількісно та якісно інший за попередній під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища [2, с. 9].

Христенко Л.М., Чорна О.Ю., Велитченко О.А. акцентують увагу на тому, що стратегічний розвиток господарюючого суб'єкта є глибшим поняттям, ніж просто реалізація довгострокового плану. Це безперервний процес якісних перетворень, рушійною силою якого є проактивна адаптивність – здатність підприємства не лише відповідати на виклики середовища, але й випереджати їх. Такий підхід перетворює операційні функції, як управління ресурсами та витратами, на потужні стратегічні інструменти, що дозволяють свідомо конструювати майбутнє підприємства та забезпечувати його довгострокову життєздатність у мінливому середовищі [3, с. 102].

Мартиненко М.О. визначає стратегічний розвиток підприємства як процес реалізації розроблених стратегій, з врахуванням необхідних змін моделювання ситуацій. Водночас, мета стратегічного розвитку полягає в тому, аби підприємство визначило свої довгострокові, середньострокові і короткострокові цілі та розробило відповідні заходи для їх досягнення, а при розробці довгострокової стратегії дуже важливо виділити інструменти, які відповідають конкретним цілям [4, с. 123].

Стратегічний розвиток підприємства має певні відмінності від поняття стратегічного управління підприємством, а саме – це процес управління сукупностями змін в діяльності підприємства, який спирається на людський потенціал як основу господарюючого суб'єкта та призводить до утворення нових кількісних та якісних перетворень, що здатні забезпечити ефективне функціонування підприємства у довгостроковій перспективі в умовах глобальної конкуренції.

На думку Гладкової А.О., для стратегічного розвитку підприємства необхідним є формування моделі, яка передбачає проведення аналізу та ряду стратегічних дій та включає ряд етапів, таких як: формування місії, цілей, стратегічних альтернатив, обрання стратегії та її реалізація, стратегічний аудит, тобто оцінювання обраної стратегії розвитку із прийняттям інноваційних стратегічних рішень [5, с. 203-207].

Горовий Д.А., Горова К.О. зазначають, що для забезпечення розвитку вітчизняних промислових підприємств стратегічними напрямами повинні бути такі аспекти як:

- формування нових, так званих віртуальних підприємств, як унікальних суб'єктів підприємницької діяльності, що отримують головний зиск від своєї діяльності, володіючи переважно майновими правами або певним активом;
- розвиток власного бренду та покращення маркетингової діяльності, особливо в напрямі дослідження ведення бізнесу на зовнішніх ринках;
- активізація процесів залучення інвестицій з метою поліпшення виробництва продукції за рахунок використання новітніх технологій [6, с. 160-161].

На стратегічний розвиток промислового підприємства чинить вплив чимала кількість чинників. Серед них, варто виокремити такі як:

- дії щодо реструктуризації (деінвестування або продажу слабких чи непривабливих напрямів діяльності);
- рівень диверсифікації господарюючого суб'єкта, вид диверсифікації (споріднена чи неспоріднена, конгломератна);
- аналіз факторів, які надають можливість сформулювати стратегію диверсифікації навколо однієї асортиментної чи чітко окресленої місії підприємства;
- можливості та переваги суб'єкта, підходи до управління;
- можливості до формування нових конкурентних переваг та забезпечення належного рівня конкурентоздатності продукції;
- критерії та пріоритети інвестування в різні напрями ведення бізнесу, поточні та стратегічні цілі із заходами отримання запланованих фінансових результатів;
- функціональні, ресурсні та комунікаційні стратегії [7, с. 129].

З метою покращання ведення бізнесу в сучасних умовах, для вітчизняних підприємств, важливим є формування дієвих стратегічних напрямів розвитку, зокрема і реалізація стратегії розвитку, яка урахуватиме можливості підприємства, забезпечить сталі конкурентні позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках, дозволить із більшою результативністю використовувати матеріально-трудові та фінансові ресурси. Формування та реалізація стратегії розвитку промислового підприємства, в більшій мірі, залежить від рівня ефективності стратегічного управління, планування, прогнозування та моніторингу дестабілізуючих факторів впливу. Також, дана стратегія повинна передбачати можливість виникнення непередбачуваних подій, вплив ризиків із заходами зниження впливу їх дії та пристосування до змінних умов ведення бізнесу в зовнішньому бізнес-середовищі. На практиці, дієвим інструментарієм для забезпечення стратегічного розвитку промислового підприємства є використання функціональних стратегій, зорієнтованих на покращення маркетингової діяльності, реалізацію фінансової стратегії для посилення фінансового потенціалу, підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності та реалізацію заходів в підсистемі управління персоналом [8].

Зважаючи на значні соціально-економічні зміни, спричинені війною РФ проти України, при формуванні стратегії розвитку промислових підприємств необхідно враховувати усі можливі напрями підвищення економічного потенціалу та перспективи розширення ведення бізнесу в післявоєнний період. А отже, стратегія розвитку вітчизняних промислових підприємств повинна передбачати такі напрями, як:

- удосконалення контролю, моніторингу, планування, прогнозування в напрямі забезпечення стійкості суб'єкта та залучення додаткового фінансування;
- удосконалення процесів управління виробничими ризиками, а саме проведення діагностичних досліджень з метою планування та прогнозування бізнес-процесів;
- пристосування до змін ринкового бізнес-середовища функціонування та вчасне реагування з метою забезпечення конкурентоздатності, ведення ефективної цінової та збутової політики тощо;
- покращення виробничих процесів, шляхом використання новітніх технологій [9].

У багатьох науково-методичних джерелах, для забезпечення дієвого управління розвитком промислового підприємства, акцентується увага на важливості використання системного підходу. Відповідно до останнього, існуюча система управління розвитком повинна охоплювати усі напрями виробничо-господарської, фінансової та соціальної діяльності підприємства. Таким чином, складовими системи управління стратегічним розвитком промислового підприємства є визначені суб'єкти та об'єкти, сукупність управлінських цілей, завдань щодо функціонально-методичного, технічного, інформаційного, кадрового забезпечення, інструментарій та методи управління у цілісному взаємозв'язку із базовими елементами менеджменту [10, с. 35]. Управління стратегічним розвитком промислового підприємства повинно ґрунтуватися на чітко визначених цілях розвитку господарюючого суб'єкта із обґрунтованим управлінським механізмом, існуванням сукупності методів та інструментарію із відповідним фінансовим, інформаційним, матеріально-технічним, кадровим, інвестиційним забезпеченням.

Досягнення ефективної реалізації стратегічного управління стає можливим лише в тому випадку, якщо підприємство виявляє стратегічну спрямованість. Стратегічно орієнтоване підприємство – це таке підприємство, де працівники мають стратегічне мислення і використовують систему стратегічного планування для розробки та інтеграції стратегічних планів у щоденну

діяльність, що підпорядкована досягненню стратегічних цілей. З метою ефективного стратегічного управління необхідним є визначення чинників, які впливають на процес управління підприємствами з урахуванням антикризового управління за використання теорії нечіткої логіки та лінгвістичної змінної [11, с. 66-67].

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Стратегічний розвиток промислових підприємств повинен ґрунтуватися на покращенні процесів управління підприємством в аспекті усіх його напрямів фінансово-господарської діяльності, формування адаптаційного інструментарію до впливу факторів зовнішнього бізнес-оточення, посилення інтеграційних процесів, формування механізмів протидії або зниження впливу ризиків ведення бізнесу, спрямованості на поліпшення фінансово-економічних параметрів та ін. Для формування та реалізації стратегії розвитку промислового підприємства, необхідним є вдосконалення системи стратегічного управління, яка охоплює усі напрями виробничо-господарської, соціальної та фінансової діяльності та повинна характеризуватися удосконаленням науково-методичним інструментарієм, обґрунтованою підсистемою оціночних параметрів із метою прийняття ефективних управлінських рішень.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Коваленко Н. В. Управління розвитком промислових підприємств: теоретичний складник. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. № 6 (74). С. 71–83.
2. Швиданенко Г. О., Бойченко К. С. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність : колективна монографія. – Київ : КНЕУ, 2015. 231 с.
3. Христенко Л. М., Чорна О. Ю., Велитченко О. А. Забезпечення стратегічного розвитку промислових підприємств шляхом запровадження адаптивних систем управління ресурсами та витратами. *Вісник східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2025. № 6 (292). С. 99–111.
4. Мартиненко М.О. Сутність стратегічного розвитку підприємства. «Економіка. Менеджмент. Бізнес». 2019. № 2 (28). С. 121–125.
5. Гладкова А. О. Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобальної конкуренції. *Економіка і організація управління*. 2019. № 4 (36). С. 198–209.
6. Горовий Д. А., Горова К. О. Стратегічні напрями розвитку промислових підприємств України. *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property*. 2017. Вип. 16. С. 158–165.
7. Побережна М. П., Тур О. В., Нагавичко Т. О. Комунікаційний та стратегічний розвиток підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2019. № 23. С. 125–132.
8. Акулюшина М., Лук'янчук О., Гінкова А. Стратегії розвитку підприємств в умовах кризових явищ. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-126>
9. Гармаш Р. Стратегії розвитку промислових підприємств у світлі глобалізаційних процесів. *Академічні візії*. 2023. Вип. 17. <http://doi.org/10.5281/zenodo.7701773>
10. Ходирева О. О. Формування механізму управління розвитком промислового підприємства на основі системного підходу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2022. Вип. 1 (105). С. 34–39. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-1-5>
11. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Каплун Р. А. Особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 64–71. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.64.71>

REFERENCES:

1. Kovalenko N. V. Upravlinnia rozvytkom promyslovykh pidpriemstv: teoretychnyi skladnyk. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*. 2019. Vyp. № 6 (74). S. 71–83.
2. Shvydanenko H. O., Boichenko K. S. Rozvytok pidpriemstva: stratehichni namiry, ryzyky ta efektyvnist : kolektyvna monohrafiia. – Kyiv : KNEU, 2015. 231 s.
3. Khrystenko L. M., Chorna O. Yu., Velytchenko O. A. Zabezpechennia stratehichnoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv shliakhom zaprovadzhennia adaptivnykh system upravlinnia resursamy ta vytratamy. *Visnyk skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu im. V. Dalia*. 2025. № 6 (292). S. 99–111.
4. Martynenko M.O. Sutnist stratehichnoho rozvytku pidpriemstva. «*Ekonomika. Menedzhment. Biznes*». 2019. № 2 (28). S. 121–125.
5. Hladkova A. O. Stratehichni rozvytok pidpriemstva v umovakh hlobalnoi konkurentsii. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*. 2019. № 4 (36). S. 198–209.

6. Horovyi D. A., Horova K. O. Stratehichni napriamy rozvytku promyslovykh pidpriemstv Ukrainy. *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property*. 2017. Vyp. 16. S. 158–165.
7. Poberezhna M. P., Tur O. V., Nahavychko T. O. Komunikaitsiinyi ta stratehichniy rozvytok pidpriemstva. *Visnyk Volynskoho instytutu ekonomiky ta menedzhmentu*. 2019. № 23. S. 125–132.
8. Akuliushyna M., Lukianchuk O., Hinkova A. Stratehii rozvytku pidpriemstv v umovakh kryzovykh yavlyshch. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. Vyp. 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-126>
9. Harmash R. Stratehii rozvytku promyslovykh pidpriemstv u svitli hlobalizatsiinykh protsesiv. *Akademichni vizii*. 2023. Vyp. 17. <http://doi.org/10.5281/zenodo.7701773>
10. Khodyrieva O. O. Formuvannia mekhanizmu upravlinnia rozvytkom promyslovoho pidpriemstva na osnovi systemnoho pidkhodu. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*. 2022. Vyp. 1 (105). S. 34–39. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-1-5>
11. Yepifanova I. Yu., Dzhedzhula V. V., Kaplun R. A. Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh voiennoho stanu. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. S. 64–71. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.64.71>

ANALYSIS OF SCIENTIFIC APPROACHES IN THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

NASSER Shadi

Khmelnitskyi National University

The article analyzes conceptual approaches to the interpretation of enterprise development. The approaches of scientists to the definition of strategic development of industrial enterprises are studied, highlighting the differences between its principles and strategic management. Modern strategic directions are determined to ensure the development of domestic industrial enterprises under current business conditions. For the strategic development of enterprises, it is necessary to form a model that provides for the analysis and a number of strategic actions, including a number of stages such as the formation of a mission, goals, strategic alternatives, the choice of a strategy and its implementation, strategic audit (assessment of the chosen development strategy) with the adoption of innovative strategic decisions. The factors that influence the financial and economic activities of industrial enterprises and ensuring the implementation of strategic development guidelines are characterized. The aspects of the formation and implementation of an enterprise development strategy to ensure sustainable competitive positions in the domestic and foreign markets are substantiated. The specifics of the formation of a development strategy for industrial enterprises under modern socio-economic changes in the direction of increasing economic potential and activating business in the post-war period are highlighted. In practice, an effective tool for ensuring the strategic development of an industrial enterprise is the use of functional strategies aimed at improving marketing activities, implementing a financial strategy to strengthen financial potential, increasing the efficiency of foreign economic activity and implementing measures in the personnel management subsystem. Based on the system approach, the principles of effective strategic development management are determined. According to the system approach, the development management system should cover all areas of production, economic, financial and social activities of the enterprise.

Key words: strategic development, industrial enterprises, strategic management, development strategies, system approach.