

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

© 2024 ГРИНЬКО Т. В., СОКОЛОВА К. О.

УДК 65.012.32
JEL Classification: L10; L21; M10; O21

Гринько Т. В., Соколова К. О. Управління стратегією розвитку підприємства

Мета статті полягає у дослідженні ключових аспектів управління стратегією розвитку підприємства та розробці рекомендацій щодо її вдосконалення в умовах сучасної економічної невизначеності та зростаючої конкуренції. Підприємства працюють у постійно змінюваному ринковому середовищі, де важливо оперативно реагувати на динамічні зміни споживчого попиту, ціноутворення, конкурентного тиску та технологій. Управління стратегією розвитку дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до цих змін і пристосовуватися до нових умов, враховуючи вплив макроекономічних коливань, зміни законодавства, а також технологічні інновації, щоб залишитися конкурентоспроможними та стійкими на ринку. Особливу увагу в роботі приділено адаптації стратегічних підходів до нових викликів і ризиків, пов'язаних з динамічними змінами ринку, мінливими потребами споживачів, нестабільністю економічної ситуації та посиленням конкурентного тиску. У результаті дослідження було проведено аналіз сучасного ринкового середовища та виділено основні виклики та ризики, які постають перед підприємствами при стратегічному управлінні в умовах сьогодення. Також було розроблено рекомендації щодо їх подолання з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на підприємство, а також сучасних ринкових і технологічних змін. Особливу увагу приділено важливості гнучкості в процесі прийняття стратегічних рішень щодо управління розвитком, а також необхідності постійного моніторингу ринкових трендів задля швидкої адаптації підприємства до інноваційного прогресу, з використанням сучасних технологій для аналізу та прогнозування. Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є розробка нових моделей адаптації стратегії розвитку підприємств до змін у сучасному економічному середовищі, а також вивчення впливу цифрових технологій на управління стратегією розвитку підприємства. Важливим аспектом є дослідження впливу автоматизації та можливостей використання аналітичних інструментів для оптимізації стратегічного планування в умовах нестабільності, адже інноваційні технології відкривають нові горизонти для підприємств, дозволяючи їм підвищити ефективність стратегічного управління розвитком, та адаптації до швидких змін.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія розвитку, конкурентні переваги, стійкість підприємства, ефективність управління, адаптація до змін, інновації.

Рис.: 4. Табл.: 2. Бібл.: 12.

Гринько Тетяна Валеріївна – доктор економічних наук, професор, декан факультету економіки, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (просп. Науки, 72, Дніпро, 49010, Україна)

E-mail: greisy25@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7882-4523>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/C-8756-2016>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=56786484800>

Соколова Катерина Олегівна – магістр кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (просп. Науки, 72, Дніпро, 49010, Україна)

E-mail: katerynasokolova71@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8007-6418>

UDC 65.012.32
JEL Classification: L10; L21; M10; O21

Grynko T. V., Sokolova K. O. Management of Enterprise Development Strategy

The article is aimed at studying the key aspects of managing the enterprise development strategy and elaborating recommendations for its improvement in the conditions of modern economic uncertainty and growing competition. Enterprises operate in an ever-changing market environment, where it is important to respond quickly to dynamic changes in consumer demand, pricing, competitive pressure, and technology. Development strategy management allows businesses to quickly adapt to these changes and adjust to new conditions, taking into account the impact of macroeconomic fluctuations, changes in legislation, as well as technological innovations, in order to remain competitive and sustainable in the market. The article pays particular attention to the adaptation of strategic approaches to new challenges and risks associated with dynamic market changes, changing consumer needs, instability of the economic situation and increased competitive pressure. As a result of the study, an analysis of the current market environment is carried out and the main challenges and risks that enterprises face in strategic management in today's conditions are allocated. Recommendations for overcoming them are also developed, taking into account internal and external factors of influence on the enterprise, as well as modern market and technological changes. Particular attention is paid to the importance of flexibility in the process of making strategic decisions on development management, also the need for constant monitoring of market trends for the rapid adaptation of the enterprise to innovative progress, using modern technologies for analysis and forecasting. Prospects for further research in this direction are the development of new models of adaptation of the enterprise development strategy to changes in the modern economic environment, studying the impact of digital technologies on the management of the enterprise development strategy. Another important aspect is the study of the impact of automation and the possibilities of using analytical tools to optimize strategic planning in conditions of instability, because innovative technologies open up new horizons for enterprises, allowing them to increase the efficiency of strategic development management and adaptation to rapid changes.

Keywords: strategic management, development strategy, competitive advantages, sustainability of the enterprise, management efficiency, adaptation to changes, innovations.

Fig.: 4. Tabl.: 2. Bibl.: 12.

Grynko Tetiana V. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Dean of the Faculty of Economics, Oles Honchar Dnipro National University (72 Nauky Ave., Dnipro, 49010, Ukraine)

E-mail: greisy25@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7882-4523>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/C-8756-2016>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56786484800>

Sokolova Kateryna O. – Master of the Department of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management, Oles Honchar Dnipro National University (72 Nauky Ave., Dnipro, 49010, Ukraine)

E-mail: katerynasokolova71@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8007-6418>

У сучасному світі підприємства постійно стикаються з необхідністю адаптуватися до змін у ринкових умовах, підвищувати свою конкурентоспроможність і ефективно використовувати ресурси для досягнення довгострокових цілей. Стратегія розвитку допомагає підприємству не тільки залишатися конкурентоспроможним, але й передбачати зміни на ринку, адаптуватися до них та забезпечувати довгостроковий економічний успіх. Успішне управління стратегією розвитку є ключовим фактором забезпечення сталого зростання та стабільності підприємства на ринку. Саме тому актуальність цього дослідження визначається важливістю ефективного управління стратегією розвитку підприємства у сучасних умовах економічної невизначеності, глобальної конкуренції та швидких технологічних змін. Основна проблема дослідження полягає у виявленні перешкод, що заважають ефективному управлінню стратегією розвитку підприємства.

Питання управління стратегією розвитку підприємства є широко досліджуваними у сучасній науковій літературі. Вчені А. Томпсон та А. Стрікленд, внесли вагомий внесок у вивчення стратегічного менеджменту, розглядаючи різні підходи до планування та реалізації стратегій розвитку. Одна з найбільш відомих робіт авторів у галузі стратегічного менеджменту «Strategic Management: Concepts and Cases (2001)» охоплює підходи до формування та впровадження стратегій розвитку у різних сферах бізнесу. Такі вітчизняні науковці, як Л. П. Артеменко, В. А. Власенко, Ю. В. Гончаров, І. О. Денисюк, Р. М. Захарчин, А. В. Золотаревський, С. М. Клименко, О. І. Кузьмак, С. М. Ступчук, О. В. Тур, М. В. Хацер та ін., у своїх працях досліджували сутність стратегії розвитку, її відмінності та узгодженість із генеральною стратегією підприємства, чинники, які впливають на прийняття рішення про вибір стратегії. Значна кількість опрацювань проведена у сфері класифікації стратегій розвитку, які різняться між собою кількістю таких стратегій, способами їх позиціонування, вихідними даними для обґрунтування конкретного вибору. Проте, незва-

жаючи на значну кількість робіт у цій сфері, багато аспектів залишаються відкритими для подальшого вивчення. Такі питання, як вплив сучасних економічних змін на стратегію розвитку підприємства, її вдосконалення та адаптація до мінливих умов сучасності, вимагають необхідності подальших досліджень.

Метою статті є дослідження ключових аспектів управління стратегією розвитку підприємства в умовах сучасного мінливого середовища та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення. Завданням є аналіз ключових викликів стратегічного управління розвитком підприємства, які пов'язані з динамічними змінами на ринку, нестабільною економічною ситуацією та посиленням конкурентного тиску.

Методика проведення дослідження являє собою теоретичний та порівняльний аналіз, метод експертних оцінок, метод зіставлення аналізованих явищ і процесів в економічній дійсності та метод моделювання.

У сучасних умовах економічної невизначеності та глобальної конкуренції підприємства стикаються з дедалі складнішими викликами у процесі стратегічного управління. Стратегія розвитку підприємства виступає основним інструментом, який дозволяє не лише досягати довгострокових цілей, але й адаптуватися до швидких змін у зовнішньому середовищі [1]. Однак ефективне використання стратегії розвитку потребує високого рівня гнучкості, адаптивності та здатності до якісного управління процесами її реалізації. Основною проблемою є постійні зміни в ринкових умовах, які змушують підприємства переглядати свої стратегічні підходи і швидко реагувати на нові виклики. Недостатня готовність до змін або неефективне управління стратегією можуть призвести до втрати конкурентних переваг, погіршення фінансових результатів та навіть до загрози існування підприємства [2].

Стратегія розвитку підприємства являє собою комплекс довгострокових планів і дій, спря-

мованих на досягнення поставлених цілей підприємства в умовах мінливого ринкового середовища [3]. Вона визначає основні напрями розвитку компанії, формує її конкурентні переваги, а також дозволяє ефективно використовувати ресурси для досягнення стійкого економічного зростання.

Стратегія розвитку є невід'ємною частиною стратегічного управління, оскільки вона визначає місію, цілі та завдання підприємства,

а також шляхи їх досягнення. Її сутність полягає в тому, щоб підприємство могло не тільки адаптуватися до змін на ринку, але й передбачати їх, використовуючи наявні можливості для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого зростання. Основні елементи стратегії розвитку включають: місію підприємства, його стратегічні цілі, аналіз зовнішнього середовища, аналіз внутрішніх ресурсів і можливостей та формування конкурентних переваг (рис. 1).

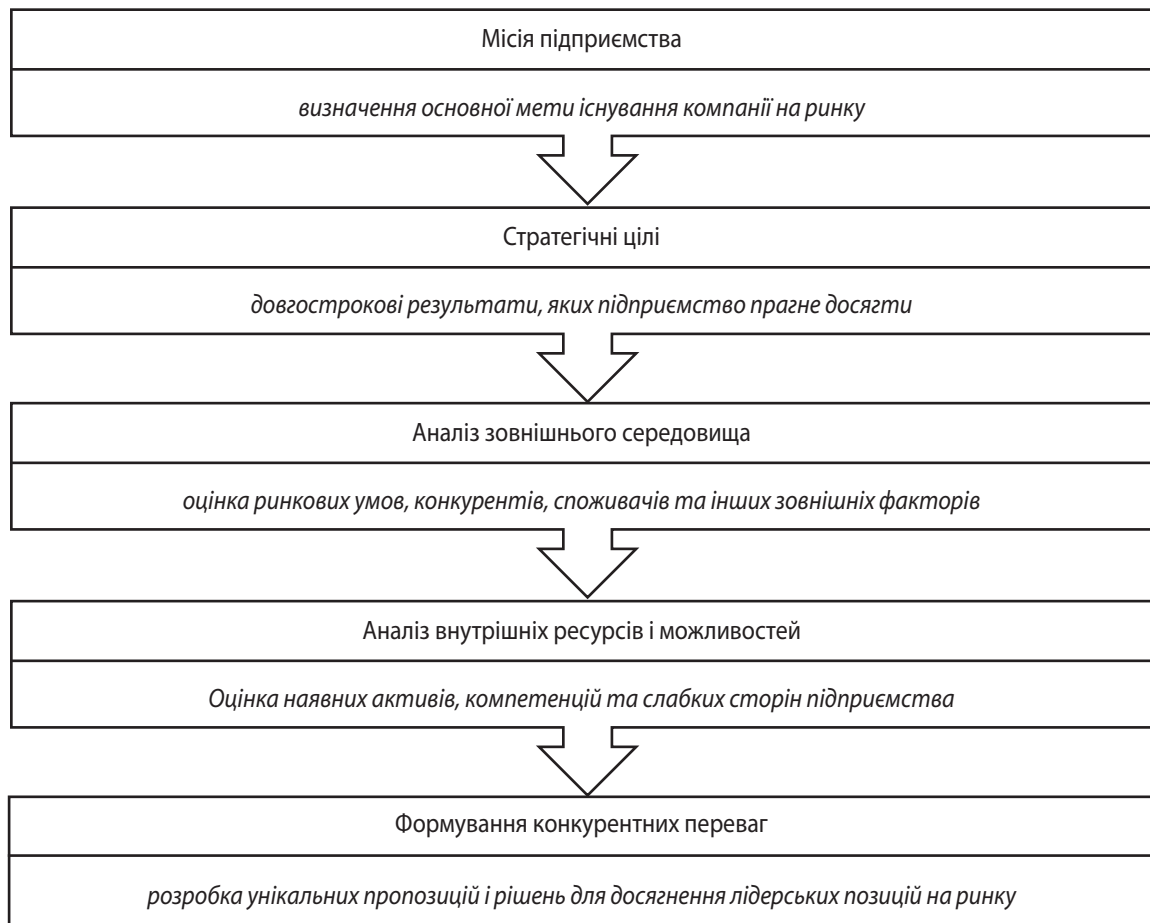


Рис. 1. Основні елементи стратегії розвитку підприємства

Джерело: розроблено авторами.

Стратегія розвитку також передбачає планування ресурсів та адаптацію до змін у ринковому середовищі [5].

Вона є інструментом, що дозволяє підприємству передбачати ризики, використовувати нові можливості і створювати довгострокову вартість для всіх зацікавлених сторін.

Планування ресурсів у рамках стратегії розвитку охоплює управління фінансовими, людськими і матеріальними ресурсами підприємства та включає в себе:

- ✦ оцінку наявних ресурсів;
- ✦ оптимізацію використання ресурсів;
- ✦ визначення інвестиційних напрямків [4].

Крім того, стратегія розвитку орієнтована на адаптацію до змін у ринковому середовищі. Постійний моніторинг ринку, аналіз конкурентів та оцінка ризиків дозволяють підприємству швидко реагувати на зміни та вчасно коригувати свої плани, що передбачає:

- ✦ прогнозування ризиків;
- ✦ використання нових можливостей;
- ✦ забезпечення довгострокової вартості.

Стратегія розвитку виступає важливим інструментом управління, що допомагає підприємству ефективно планувати ресурси, передбачати ризики та використовувати нові мож-

ливості, забезпечуючи довгостроковий успіх і стабільність у мінливому середовищі.

Основна мета стратегічного управління розвитком полягає в тому, щоб підприємство могло адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх змін, ефективно використовуючи свої ресурси та досягаючи конкурентних переваг [6].

До основних підходів стратегічного управління розвитком підприємства відносять (рис. 2):

- 1) класичний підхід базується на формулюванні стратегії через аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища. Включає SWOT-аналіз, визначення сильних та слабких сторін компанії, можливостей і загроз зовнішнього середовища [7]. Цей підхід підтримується роботами Майкла Портера, зокрема його моделями конкурентних сил і конкурентної стратегії;
- 2) інноваційний підхід орієнтований на постійні зміни та впровадження інновацій у процеси підприємства. Підприємства повинні адаптуватися до нових технологій

і ринкових трендів для збереження конкурентоспроможності. Дослідження цифрової трансформації підкреслюють важливість впровадження новітніх технологій для покращення ефективності підприємства та розвитку нових бізнес-моделей;

- 3) адаптивний підхід фокусується на гнучкості стратегії та її постійному коригуванні залежно від змін у зовнішньому середовищі, таких як економічна криза, коливання валютних курсів або політичні зміни [8]. Цей підхід підходить для ринків із високою волатильністю та значними зовнішніми загрозами;
- 4) ресурсний підхід полягає у тому, що відповідно до теорії ресурсів і компетенцій підприємство повинно зосередитися на використанні своїх унікальних ресурсів та здатностей для створення конкурентних переваг. Такий підхід акцентує увагу на внутрішніх чинниках підприємства, як-от компетентний персонал, технології або фінансові ресурси.

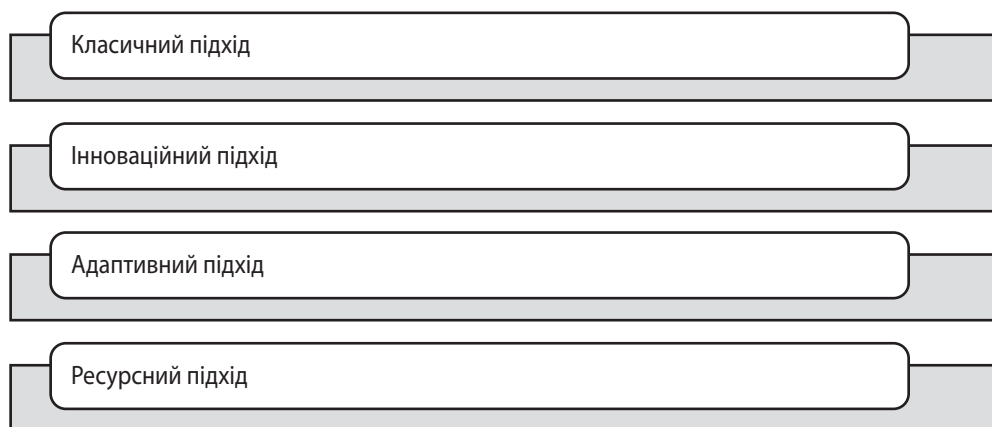


Рис. 2. Основні підходи до стратегічного управління розвитком підприємства.

Джерело: розроблено авторами.

Компанія Netflix є яскравим прикладом успішного застосування адаптивного підходу у стратегічному управлінні. Спочатку Netflix пропонувала послуги прокату DVD-дисків поштою, але з розвитком технологій та Інтернету швидко зрозуміла потенціал онлайн-стрімінгу. Далі компанія перейшла на нову бізнес-модель, ставши платформою для потокового відео. Це рішення дозволило Netflix зберегти актуальність і згодом стати глобальним лідером у сфері розваг. Згодом Netflix адаптувала свою стратегію ще раз, зосередившись на створенні власного контенту, що дало їй можливість зберегти конкурентну перевагу перед іншими стрімінговими платформами. Інвестиції в ори-

гінальні серіали та фільми дозволили компанії не тільки зберегти лояльність наявних користувачів, але й залучити нових. Досвід Netflix демонструє важливість постійного перегляду стратегії та готовності до змін в умовах зростаючої конкуренції і технологічних змін. Такий підхід дозволив компанії швидко адаптуватися до змін ринку та залишатися лідером галузі.

Стратегії розвитку підприємства можна класифікувати за різними критеріями, залежно від напрямків зростання, типів конкурентних переваг, а також рівня залученості підприємства до змін у зовнішньому та внутрішньому

середовищі. Класифікація стратегій розвитку дозволяє підприємствам вибрати найкращий підхід відповідно до їхніх ресурсів, ринкових умов та довгострокових цілей, забезпечуючи їхнє успішне функціонування та сталий розвиток. Виділяють такі види стратегій розвитку:

За напрямками зростання (Ансоффа матриця):

- ✦ стратегія глибокого проникнення на ринок;
- ✦ стратегія розвитку ринку;
- ✦ стратегія розвитку продукту;
- ✦ стратегія диверсифікації.

За рівнем інноваційності:

- ✦ інноваційна стратегія;
- ✦ консервативна стратегія;
- ✦ імітаційна стратегія.

За типами конкурентних переваг (М. Портер):

- ✦ стратегія лідерства за витратами;
- ✦ стратегія диференціації;
- ✦ стратегія фокусування (нішева).

За рівнем інтеграції:

- ✦ горизонтальна інтеграція;
- ✦ вертикальна інтеграція.

За географічним охопленням:

- ✦ міжнародна стратегія;
- ✦ глобальна стратегія;
- ✦ локалізована (адаптивна) стратегія.

За ступенем ризику:

- ✦ агресивна стратегія;
- ✦ захисна стратегія [9].

Стратегічне управління розвитком підприємства є складним процесом, який стикається з низкою викликів та перешкод, що можуть вплинути на здатність компанії ефективно адаптуватися до змін у ринковому середовищі.

Однак управління стратегією розвитку підприємства супроводжується численними викликами та перешкодами, що можуть стати критичними для його ефективного функціонування. Підприємства змушені адаптувати свої стратегії розвитку для збереження конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового успіху.

Ключові виклики та перешкоди, з якими стикаються підприємства при управлінні стратегією розвитку, є багатоаспектними і включають як зовнішні, так і внутрішні фактори (рис. 3).

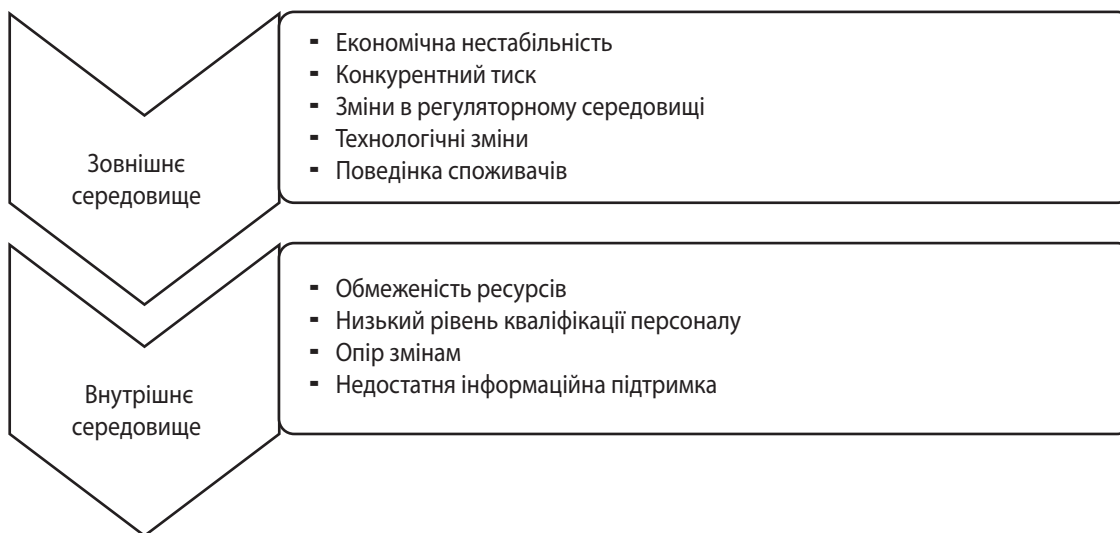


Рис. 3. Перешкоди внутрішнього та зовнішнього середовища при управлінні стратегією розвитку

Джерело: розроблено авторами.

Вплив зовнішніх факторів, таких як нестабільність глобальної економіки, посилення конкурентного тиску та зміни споживчих потреб, змушують підприємства постійно переглядати свої підходи до управління [10].

Крім того, внутрішні обмеження, включаючи брак ресурсів, проблеми організаційної структури та недостатню гнучкість у прийнятті рішень, час-

то стають додатковими перешкодами на шляху до успішної реалізації стратегічних планів.

Від здатності підприємства ідентифікувати ці виклики та ефективно реагувати на них залежить його конкурентоспроможність і довгостроковий успіх. Стратегічне управління має бути гнучким, інноваційним і адаптивним, відповідати сучасним умовам бізнес-середовища та забезпечувати сталий розвиток.

Вирішення цих викликів вимагає не лише тактичних рішень, але й системного стратегічного підходу до управління та впровадження ефективних рішень (табл. 1). Для цього потрібен баланс між адаптацією стратегії до змін у зовнішньому середовищі та максимальним використанням внутрішніх ресурсів підприємства.

Вдосконалення стратегії розвитку підприємства в умовах сучасних викликів вимагає системного підходу, що враховує технологічні, економічні та конкурентні зміни. Адаптація стратегії підприємства до цих змін є ключовим елементом стратегічного управління, що дозволяє зберегти свою конкурентоспроможність і стійкість, та забезпечує гнучкість підприємства для реагування на нові виклики [11]. Задля вдосконалення управління стратегією розвитку підприємствам необхідно врахувати ключові аспекти, які допоможуть їм в цьому процесі (рис. 4).

З урахуванням особливостей кожного аспекту було розроблено практичні рекомендації, які допоможуть підприємству посилити його ринкову позицію, підвищити рівень конкурентоспроможності, покращити ефективність бізнес-процесів та сприятимуть стійкості і гнучкості в умовах динамічних змін:

Цифрова трансформація:

- ✦ впровадження цифрових технологій, таких як автоматизація виробничих процесів, використання штучного інтелекту для оптимізації управлінських рішень та диджиталізація бізнес-процесів, допомагають підвищити продуктивність та знизити витрати;
- ✦ використання Big Data може допомогти підприємствам прогнозувати ринкові тренди, оптимізувати ланцюги постачань і персоналізувати продукти під потреби клієнтів;

Таблиця 1

Ключові виклики стратегічного управління розвитком підприємства та шляхи їх вирішення

Виклик	Опис	Рішення
Швидкі технологічні зміни та цифрова трансформація	Підприємства повинні адаптуватися до цифрових технологій, таких як автоматизація, штучний інтелект і блокчейн, зміни вимагають не лише впровадження нових технологій, але й трансформації всієї бізнес-моделі	Впровадження цифрової стратегії з поступовою інтеграцією нових технологій та навчанням персоналу
Нестабільність економічної ситуації	Коливання валютних курсів, інфляція, нестабільність ринків та економічні кризи можуть серйозно вплинути на фінансову стійкість підприємства. Особливо важко планувати розвиток у довгостроковій перспективі за умов нестабільності	Застосування гнучких стратегій та постійний моніторинг макроекономічних умов для адаптації планів підприємства, використання хеджування валютних ризиків або реструктуризацію фінансових зобов'язань
Недостатність ресурсів	Підприємства часто стикаються з обмеженими фінансовими, людськими та технологічними ресурсами, що ускладнює реалізацію масштабних стратегічних планів	Оптимізація наявних ресурсів через використання ресурсного підходу до управління, що фокусується на ефективному використанні внутрішніх ресурсів підприємства та залученні
Конкурентний тиск	Зростання конкуренції на внутрішньому та глобальному ринках змушує покращувати свої продукти, знижувати витрати і знаходити нові шляхи для утримання конкурентних переваг	Використання стратегії диференціації або стратегії лідерства за витратами, а також інвестування в інновації, щоб постійно підвищувати якість і знижувати собівартість продукції
Зміни у споживчих потребах	Споживачі постійно змінюють свої вимоги до продукції та послуг. Це вимагає від компаній бути гнучкими у своєму підході до розвитку продуктів і маркетингових стратегій	Проведення постійного аналізу ринку та зворотного зв'язку від клієнтів, щоб швидко реагувати на зміни в їх потребах та адаптувати продукти та послуги
Нестабільність логістичних ланцюгів	Залежність від постачальників сировини та логістичних мереж може спричинити перебої у виробництві через їхню нестабільність	Диверсифікація постачальників та оптимізація логістичних ланцюгів через впровадження моделей стійкого постачання та використання локальних постачальників

Джерело: розроблено авторами.



Рис. 4. Ключові аспекти вдосконалення стратегічного управління розвитком підприємства

Джерело: розроблено авторами.

- ✦ впровадження ERP-систем (Enterprise Resource Planning) дозволяє покращити контроль за бізнес-процесами, обліком ресурсів і плануванням фінансів. Це забезпечує прозорість і підвищує ефективність управління;
- ✦ використання CRM-систем (Customer Relationship Management) допомагає краще розуміти потреби клієнтів та адаптувати маркетингові стратегії.

Гнучкість та адаптивність:

- ✦ адаптивне стратегічне планування дозволяє підприємству бути гнучким та оперативно змінювати свої дії на основі нових даних, допомагає адаптуватися до викликів макроекономічного середовища, включаючи економічні кризи, коливання валют і зміни в законодавстві;
- ✦ сценарне планування дозволяє розробляти декілька варіантів розвитку подій (оптимістичний, песимістичний та базовий), що допомагає підприємству краще підготуватися до непередбачуваних ситуацій та гнучко реагувати на макроекономічні, політичні або технологічні зміни;
- ✦ PEST-аналіз здійснює оцінку політичних, економічних, соціальних та технологічних

факторів, що можуть впливати на діяльність підприємства. Цей інструмент допомагає зрозуміти, які з цих факторів можуть стати загрозами або можливостями для бізнесу, та оперативно коригувати стратегію;

- ✦ використання принципів Agile-управління дозволяє швидко реагувати на зміни та коригувати дії в реальному часі, наприклад скорочувати витрати під час економічних криз або змінювати пріоритети в рамках своєї діяльності.

Управління ресурсами та фінансова стійкість:

- ✦ використання ресурсного підходу передбачає максимальне використання внутрішніх ресурсів підприємства, таких як персонал, технології та капітал. Це дозволяє ефективно перерозподіляти ресурси, оптимізувати їх використання та уникати надмірних витрат;
- ✦ залучення зовнішнього фінансування дає можливість залучити додаткові інвестиції або кредитні ресурси для реалізації масштабних стратегічних ініціатив;
- ✦ оптимізація грошових потоків дозволяє ефективно управляти фінансовими потоками та забезпечує стабільність підприємства у кризові періоди.

Оцінка ризиків:

- ✦ ризик-менеджмент включає постійний моніторинг ризиків, які можуть вплинути на підприємство, та розробку планів щодо їх мінімізації. Це дозволяє підприємству швидко реагувати на непередбачені події та знижувати їх вплив на свою діяльність;
- ✦ методи кількісної оцінки ризиків, такі як аналіз чутливості чи моделювання ризиків (метод Монте-Карло), використовують задля виявлення ризиків, їх оцінки та контролю;
- ✦ диверсифікація ризиків допомагає розподіляти ризики серед постачальників, ринків або продуктів, що, своєю чергою, підвищує стійкість до зовнішніх впливів, таких як зміни у постачанні, коливання цін на сировину, політичні або економічні кризи [12]. Дозволяє зменшити залежність від одного джерела або ринку і забезпечує більш стабільне функціонування підприємства навіть у разі виникнення непередбачуваних ситуацій;
- ✦ використання SWOT-аналізу допоможе визначати сильні і слабкі сторони підприємства, можливості і загрози, що, своєю чергою, допоможе скоригувати стратегію залежно від зовнішніх і внутрішніх факторів та знайти нові можливості для розвитку.

Людський капітал:

- ✦ постійні інвестиції в навчання персоналу сприятимуть підвищенню продуктивності та ефективності. Особливо важливо надавати працівникам знання та навички, необхідні для роботи з інноваціями та цифровими технологіями;
- ✦ адаптивна корпоративна культура стимулюватиме співробітників до впровадження інновацій, пошуку нових рішень та підходів. Важливо створювати культуру, яка буде розуміти важливість гнучкості для довгострокового успіху підприємства та сприятиме швидкій адаптації до змін.

Конкурентоспроможність:

- ✦ розробка та впровадження нових продуктів чи послуг є необхідними для збереження та збільшення частки ринку. Важливо постійно пропонувати споживачам нові або поліпшені продукти, які задовольнятимуть їх змінювані потреби;
- ✦ стратегія ціноутворення дозволяє підприємству збалансувати прибутковість та конкурентоспроможність, враховуючи динаміку ринку та очікування споживачів, за

допомогою встановлення оптимальних цін на свої товари чи послуги;

- ✦ інноваційна стратегія дозволить підприємству не лише створити унікальні конкурентні переваги, але й стати лідером на ринку та навіть завоювати нову частку. Передбачає активне використання інновацій для підвищення ефективності, задоволення нових потреб споживачів та адаптації до швидких змін у ринковому середовищі, регулярний аналіз ринкових тенденцій та інвестування в розробку інноваційних продуктів і послуг;
- ✦ орієнтація на клієнта включає в себе проведення регулярних досліджень ринку і збір зворотного зв'язку від клієнтів, що допомагає оперативно змінювати продукти і стратегії маркетингу відповідно до їх потреб та очікувань;
- ✦ клієнтоцентрична стратегія допоможе створити лояльність клієнтів, підвищити рівень їх задоволеності та забезпечити конкурентні переваги на ринку. Включає в себе регулярні дослідження ринку, аналіз споживчих очікувань та збір зворотного зв'язку задля можливості підприємства швидко реагувати на зміни попиту та адаптувати свої пропозиції відповідно до потреб клієнтів і нових ринкових умов.

Екологічна та соціальна відповідальність:

- ✦ стратегія сталого розвитку орієнтована на поєднання економічних цілей з екологічною та соціальною відповідальністю. Дозволяє підприємствам впроваджувати еко-інновації та використовувати енергоефективні технології, що сприяє зниженню споживання енергії, ресурсів і забруднення навколишнього середовища.

Проаналізуємо ключові показники стратегічного розвитку підприємства за 2023–2024 роки та його перспективи на 2025–2026 роки з урахуванням впровадження запропонованих рекомендацій (табл. 2).

Аналіз основних показників стратегічного розвитку підприємства на 2023–2026 роки демонструє чіткий фокус на цифровій трансформації, адаптивності до зовнішніх умов, фінансовій стійкості, ефективному управлінні ризиками та підвищенні конкурентоспроможності. Наведені дані дозволяють прогнозувати, як зазначені напрямки вплинуть на розвиток підприємства. Частка автоматизованих процесів зросте з 40 % у 2023 році до 70 % у 2026 році. Це свідчить про цілеспрямоване впровадження технологій ав-

Таблиця 2

Основні показники стратегічного розвитку підприємства за 2023–2024 рр. та їх прогноз на 2025–2026 рр.

Галузь	Стратегія	Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2026 р.
Цифрова трансформація	Впровадження автоматизації, AI, ERP та CRM для підвищення продуктивності та оптимізації управління	Частка автоматизованих процесів, %	40 %	50 %	60 %	70 %
Цифрова трансформація	Використання Big Data для аналізу трендів та персоналізації послуг	Обсяг оброблюваних даних, ТБ	2 ТБ	3 ТБ	4 ТБ	5 ТБ
Гнучкість та адаптивність	Адаптивне планування для реагування на макроекономічні зміни	Частота оновлення планів, рази/рік	1	2	3	4
Гнучкість та адаптивність	Сценарне планування для підготовки до різних умов	Кількість розроблених сценаріїв	3	5	6	9
Гнучкість та адаптивність	Використання PEST-аналізу для оцінки зовнішніх факторів	Кількість проведеного PEST-аналізу	1	1	2	2
Упр. ресурсами та фінансова стійкість	Максимізація використання внутрішніх ресурсів	Внутрішнє фінансування стратегій, %	60 %	65 %	70 %	75 %
Упр. ресурсами та фінансова стійкість	Оптимізація грошових потоків для підтримки стабільності	Стабільність грошових потоків, бал	6/10	7/10	8/10	10/10
Оцінка ризиків	Ризик-менеджмент та кількісна оцінка ризиків (аналіз чутливості)	Кількість моніторингових ризиків/рік	3	4	5	6
Оцінка ризиків	Диверсифікація ризиків по постачальникам, ринках та продуктах	Рівень диверсифікації, бал	5/10	6/10	7/10	9/10
Людський капітал	Інвестиції в навчання персоналу для підвищення продуктивності	Середня кількість навчань/особу	2	3	4	5
Людський капітал	Формування адаптивної корпоративної культури	Індекс корпоративної адаптивності, бал	6/10	7/10	8/10	9/10
Конкурентоспроможність	Розробка нових продуктів для збільшення ринкової частки	Кількість нових продуктів/рік	1	2	3	5
Конкурентоспроможність	Клієнтоцентричність для підвищення лояльності	Рівень задоволеності клієнтів, %	75 %	80 %	85 %	90 %
Екологічна та соціальна відповідальність	Впровадження еко-інновацій та енергоефективних технологій для сталого розвитку підприємства	Зниження споживання енергії, %	5 %	10 %	12 %	15 %
Екологічна та соціальна відповідальність	Соціальна відповідальність та інвестування в суспільні преценти	Частка прибутку, спрямована на КСВ, %	4 %	5 %	6 %	8 %

Джерело: складено авторами на основі [2].

томатизації, ERP, CRM і штучного інтелекту для підвищення ефективності та скорочення витрат. Додатково: обробка даних (Big Data) зростає з 2 ТБ до 5 ТБ, що допоможе підприємству глибше аналізувати ринкові тренди і краще розуміти потреби клієнтів для персоналізації послуг.

Частота оновлення стратегічних планів збільшується з 1 разу на рік у 2023 році до 4 разів у 2026 році, що дозволить підприємству швидше реагувати на макроекономічні зміни. Кількість розробле-

них сценаріїв зростає з 3 до 9, забезпечуючи підготовку до різних умов.

Зростає також використання PEST-аналізу, що допоможе підприємству ефективніше оцінювати політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори. Частка внутрішнього фінансування стратегій зростає з 60 % до 75 %, що вказує на прагнення підприємства до самофінансування. Підвищення стабільності грошових потоків з 6/10

до 10/10 до 2026 року свідчить про ефективне управління фінансами і оптимізацію витрат, особливо в періоди економічної нестабільності.

Кількість моніторингових ризиків збільшується з 3 у 2023 році до 6 у 2026 році, що свідчить про посилений контроль над можливими загрозами. Рівень диверсифікації ризиків зростає з 5/10 до 9/10, що знижує залежність підприємства від одного постачальника чи ринку і підвищує його стійкість до зовнішніх викликів. Інвестиції в навчання персоналу дозволяють підвищити середню кількість тренінгів на одну особу з 2 у 2023 році до 5 у 2026 році, що забезпечить персонал актуальними знаннями та навичками для роботи з новітніми технологіями. Індекс адаптивності корпоративної культури також підвищується, з 6/10 до 9/10, що вказує на спрямованість на гнучкість і залученість працівників у процеси інновацій.

Підприємство планує розробку нових продуктів з поступовим зростанням їх кількості з 1 до 5 на рік, що сприятиме збільшенню ринкової частки. Клієнтоцентрична стратегія сприятиме підвищенню задоволеності клієнтів до 90 % у 2026 році, що допоможе підтримати лояльність і залучити нових споживачів. Зниження споживання енергії завдяки еко-інноваціям зростає з 5% у 2023 році до 15 % у 2026 році, що зменшить вплив підприємства на навколишнє середовище. Частка прибутку, спрямована на корпоративну соціальну відповідальність (КСВ), зростає з 4 % до 8 %, що демонструє прагнення підприємства вкладати в соціальні та екологічні ініціативи.

Таким чином, для того щоб досягти довгострокового успіху при впровадженні стратегії розвитку та управлінні нею, підприємством необхідно дотримуватися наведених рекомендацій, адже вони розроблені з урахуванням усіх ключових викликів сучасності та спрямовані на підвищення ефективності управління ресурсами, адаптацію до ринкових змін та забезпечення сталого розвитку підприємства. Заплановані заходи спрямовані на забезпечення стабільного розвитку та стійкості підприємства в умовах швидких змін. Підвищення рівня автоматизації, адаптивності, інвестицій у людський капітал, ефективне управління ризиками та впровадження еко-інновацій підвищать конкурентоспроможність підприємства, збалансують його фінансовий стан і покращать стосунки з клієнтами.

Ці рекомендації дозволять компаніям не лише витримати конкурентний тиск та зміцнити свої ринкові позиції, але й швидко реагувати на виклики, такі як технологічні інновації, зміни

в законодавстві та поведінці споживачів. Підприємствам слід приділяти особливу увагу диверсифікації своїх джерел постачання та клієнтської бази, щоб зменшити залежність від окремих ринків або партнерів.

Наприклад, компанії можуть інвестувати в дослідження нових географічних ринків або в пошук локальних постачальників, що допоможе знизити ризики, пов'язані з перебоями в міжнародній логістиці. Додатково підприємствам варто застосовувати інструменти фінансового ризик-менеджменту, такі як хеджування валютних ризиків або укладання контрактів з фіксованими цінами на сировину. Ці інструменти допоможуть стабілізувати витрати, особливо в умовах коливань валютних курсів і зростання вартості матеріалів. Таким чином, комплексний підхід до управління ризиками через диверсифікацію постачальників та використання фінансових інструментів може допомогти підприємствам залишатися стійкими та конкурентоспроможними в умовах економічної невизначеності. Однак ефективність таких стратегій залежить від своєчасного аналізу ринку і готовності компанії до швидких змін.

ВИСНОВКИ

Отже, управління стратегією розвитку підприємства є основним інструментом забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності та стійкості в сучасних умовах економічної невизначеності, глобальної конкуренції та швидких технологічних змін. Воно потребує гнучкості, впровадження інноваційних рішень, ефективного використання ресурсів, передбачення та запобігання ризикам та постійного аналізу сучасного стану ринку.

В роботі було виявлено, що основними викликами, які заважають ефективному впровадженню стратегії, є економічна нестабільність, швидкі технологічні зміни та посилення конкуренції. Таким чином, для вдосконалення управління стратегією розвитку підприємства в умовах сучасних викликів необхідно впроваджувати технологічні зміни, впроваджувати гнучкість у плануванні та управлінні ресурсами, а також постійно орієнтуватися на поточні ринкові умови і споживчі потреби.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямку полягають у більш глибокому вивченні управління стратегією розвитку підприємства з використання інноваційних методів та цифрових технологій, а також її адаптацію до нестабільних макроекономічних умов. Дослідження також можуть бути спрямовані на вдосконалення методів

управління ресурсами та розвиток стратегій сталого розвитку, що дозволить підприємствам досягати довгострокових цілей, підвищувати свою ефективність та адаптуватися до нових викликів і можливостей. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Скопенко Н. С., Когут О. О. Теоретичні та практичні аспекти забезпечення стійкого розвитку підприємств в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. С. 8.
2. Vakarov V., Redko K., Hodiashchev M., Tkachuk S., Yemets V. Opportunities and Threats for the Strategic Development of Ukraine's Economy until 2030. *Futurity Economics & Law*. 2023. No. 4 (4). P. 42–59.
DOI: <https://doi.org/10.57125/FEL.2024.12.25.03>
3. Олійник Т. І., Соколова К. О. Стратегічні планування виходу підприємств на міжнародні ринки з урахуванням інновацій та новітніх технологій. *Молодий вчений*. 2024. № 1 (125). С. 132.
DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-2>
4. Безус А. М., Сичова Н. В., Шафранова К. В. Кластери як інноваційна стратегія підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 6.
DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.38>
5. Цимбал Л. І., Ковальчук Т. Г. Адаптація інноваційних стратегій та міжнародна експансія бізнесу в умовах війни. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 6–11.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-6-11>
6. Міценко Н. Г., Міщук А. І. Розвиток підприємства на основі інформаційного та інноваційного потенціалу. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. № 4 (236). С. 191–204.
7. Ареф'єва О. В., Городинська Д. М. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи її забезпечення. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 8. С. 83–90.
8. Kwilinski A. Mechanism for assessing the competitiveness of an industrial enterprise in the information economy. *Research Papers in Economics and Finance*. 2021. Vol. 3. Issue 1. P. 7–16.
DOI: <https://doi.org/10.18559/ref.2020.1.1>
9. Шарманська В. М., Вітюк В. В. Аналіз забезпеченості підприємства основними засобами та ефективності їх використання. *Молодий вчений*. 2020. № 1 (53). С. 550–552.
10. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Морока Д. М. Особливості та пріоритети інноваційного розвитку підприємницьких структур в сучасних мінливих умовах. *Економічний простір*. 2021. №175. С. 6.
11. Супруненко С., Пилипенко Н., Трубник Т., Волченко Н. Прогноз змін макроекономічної ситуації в Україні: розумна економіка майбутнього.

Економіка та право майбутнього. 2023. № 3 (3). С. 219–236.

DOI: <https://doi.org/10.57125/FEL.2023.09.25.13>

12. Пугачевська К. Й., Лисенко Е. Р. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Молодий вчений*. 2021. № 9 (97). С. 158–161.

REFERENCES

- Bezus, A. M., Sychova, N. V., and Shafranov, K. V. "Clusters as an Innovative Strategy of the Enterprise". *Efektivna ekonomika*, no. 6 (2019).
DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.38>
- Hrynk, T. V., Hviniashvili, T. Z., and Moroka, D. M. "Osoblyvosti ta priorytety innovatsiinoho rozvytku pidpriemnytskykh struktur v suchasnykh minlyvykh umovakh" [Features and Priorities of Innovative Development of Business Structures in Modern Changing Conditions]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 175 (2021): 6.
- Kwilinski, A. "Mechanism for assessing the competitiveness of an industrial enterprise in the information economy". *Research Papers in Economics and Finance*, vol. 3, no. 1 (2021): 7-16.
DOI: <https://doi.org/10.18559/ref.2020.1.1>
- Mitsenko, N. H., and Mishchuk, A. I. "Rozvytok pidpriemstva na osnovi informatsiinoho ta innovatsiinoho potentsialu" [Enterprise Development Based on Information and Innovation Potential]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, no. 4 (236) (2019): 191-204.
- Oliinyk, T. I., and Sokolova, K. O. "Stratehichni planuvannia vykhodu pidpriemstv na mizhnarodni rynky z urakhuvanniam innovatsii ta novitnikh tekhnolohii" [Strategic Planning of Enterprises Entering International Markets, Taking into Account Innovations and the Latest Technologies]. *Molodyi vchenyi*, no. 1(125) (2024): 132.
DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-2>
- Puhachevska, K. I., and Lysenko, E. R. "Adaptyvne upravlinnia pidpriemstvom v umovakh nevyznachenosti" [Adaptive Management of the Enterprise in Conditions of Uncertainty]. *Molodyi vchenyi*, no. 9(97) (2021): 158-161.
- Sharmanska, V. M., and Vitiuk, V. V. "Analiz zabezpechenosti pidpriemstva osnovnymy zasobamy ta efektyvnosti yikh vykorystannia" [Analysis of the Enterprise's Supply of Basic Assets and the Efficiency of Their Use]. *Molodyi vchenyi*, no. 1(53) (2020): 550-552.
- Skopenko, N. S., and Kohut, O. O. "Teoretychni ta praktichni aspekty zabezpechennia stiiikoho rozvytku pidpriemstv v suchasnykh umovakh" [Theoretical and Practical Aspects of Ensuring the Sustainable Development of Enterprises in Modern Conditions]. *Efektivna ekonomika*, no. 1 (2022): 8-

Suprunenko, S. et al. "Prohnoz zmin makroekonomichnoi sytuatsii v Ukraini: rozumna ekonomika maibutnoho" [Forecast of Changes in the Macroeconomic Situation in Ukraine: Smart Economy of the Future]. *Ekonomika ta pravo maibutnoho*, no. 3(3) (2023): 219-236. DOI: <https://doi.org/10.57125/FEL.2023.09.25.13>

Tsybal, L. I., and Kovalchuk, T. H. "Adaptatsiia innovatsiinykh stratehii ta mizhnarodna ekspansiia biznesu v umovakh viiny" [Adaptation of Innovative

Strategies and International Expansion of Business in Conditions of Wartime]. *Biznes Inform*, no. 4 (2024): 6-11. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-6-11>

Vakarov, V. et al. "Opportunities and Threats for the Strategic Development of Ukraine's Economy until 2030". *Futurity Economics & Law*, no. 4(4) (2023): 42-59. DOI: <https://doi.org/10.57125/FEL.2024.12.25.03>

УДК 338:656
JEL Classification: D81; M21; R40; R49
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-444-451>

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

© 2024 КОВАЛЬ В. В., СОЛОВЙОВА О. М., ІОРДАНОВ О. М., ПАПІЖ Н. П., ПРОКОПЕНКО Я. П.

УДК 338:656
JEL Classification: D81; M21; R40; R49

Коваль В. В., Соловйова О. М., Іорданов О. М., Папіж Н. П., Прокопенко Я. П. Формування та реалізація стратегій антикризового управління транспортними підприємствами

Транспортні підприємства забезпечують взаємозв'язки між галузями, підприємствами, міжрегіональними та міждержавними економічними формуваннями, обслуговують процеси виробництва. Загрози різного походження можуть нести різні наслідки для подальшого розвитку транспортних підприємств, що утворюють підґрунтя для досліджень у напрямку розвитку ефективного антикризового менеджменту. Метою статті є дослідження формування та реалізації стратегій антикризового управління транспортних підприємств. У статті розглянуто актуальність розвитку транспортної галузі, обумовленої вагомим її вкладом в розвиток державної економіки, та зазначено про складність її розвитку, який знаходиться під впливом постійної трансформації сучасних тенденцій. Виявлено, що ризики та їх накопичення можуть завдати значної шкоди розвитку транспортних підприємств. Досліджено головні поточні ризики транспортного сектора та прослідковано можливі шляхи їх негативного впливу на інші галузі економіки. Виявлено актуальність розвитку антикризового менеджменту в транспортних підприємствах, наслідки впровадження якого можуть бути як позитивними (відновлення та розвиток галузі), так і негативними (зупинка існування бізнесу, розвиток кризи), що спонукає до раціоналізації прийняття управлінських рішень. Антикризове управління в транспортних підприємствах повинно здійснюватися безперервно та містити у собі безпосередню оцінку можливої або наявної кризової ситуації, детальну розробку кризового плану, розвиток внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Вагоме значення має постійне оновлення антикризових планів, що повинно ґрунтуватися на обговоренні шляхів подолання можливих кризових явищ та адаптації вирішення криз, які вже відбулись із подібними типами підприємств. Ефективність антикризового менеджменту транспортних підприємств має базуватися на комплексному та системному підході, адаптованих безпосередньо для певного підприємства.

Ключові слова: транспортні підприємства, ризики, антикризовий менеджмент, управління.

Рис.: 3. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 11.

Коваль Віктор Васильович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю, Ізмаїльський державний гуманітарний університет (вул. Репіна, 12, Ізмаїл, 68601, Україна)

E-mail: victor-koval@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2562-4373>

Researcher ID: B-8479-2018

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57209296120>

Соловйова Ольга Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю, Ізмаїльський державний гуманітарний університет (вул. Репіна, 12, Ізмаїл, 68601, Україна)

E-mail: soloviova.olga@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0441-5997>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=58850017900>

Іорданов Олександр Михайлович – аспірант кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю, Ізмаїльський державний гуманітарний університет (вул. Репіна, 12, Ізмаїл, 68601, Україна)

E-mail: alex.iordanov@meta.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5736-7900>