

ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ РОЛІ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВА

© 2025 КОЛМАКОВА О. М., БАЛАБУХА О. Ю.

УДК 658.7
JEL Classification: F22; J21; J60

Колмакова О. М., Балабуха О. Ю. Теоретичний аналіз ролі проєктної діяльності у стратегічному управлінні підприємства

У статті розглядається значення проєктної діяльності у стратегічному управлінні підприємства. Визначено основні аспекти впровадження проєктного менеджменту та його вплив на ефективність реалізації стратегічних цілей організації. Окреслено ключові фактори успішного використання проєктного підходу в управлінні підприємством. Метою статті є аналіз ролі проєктної діяльності у стратегічному управлінні підприємства, визначення її впливу на досягнення стратегічних цілей та розробка рекомендацій щодо інтеграції проєктної діяльності у стратегічне управління та адаптацію проєктів до кризових ситуацій. У статті проведено теоретичний аналіз основних понять, що дало змогу удосконалити понятійно-категорійний апарат зазначеної теми. Авторами визначено, що стратегічне управління проєктною діяльністю підприємств – це комплекс управлінських рішень і заходів, що охоплюють планування, організацію, мотивацію та контроль, спрямованих на впровадження проєктного підходу в довгострокову стратегію розвитку компанії. Воно поєднує принципи стратегічного менеджменту та проєктного управління, забезпечуючи підприємству конкурентні переваги, оптимальне використання ресурсів і стійкий розвиток, що підвищує його конкурентоспроможність у майбутньому. Автори рекомендують низку практичних заходів для ефективного впровадження проєктного підходу в стратегічний менеджмент, зокрема: визначення ролі проєктів у стратегії організації, формування проєктного портфеля, впровадження централізованого управління через проєктні офіси, застосування сучасних методологій і цифрових інструментів. Особливу увагу приділено адаптації стратегій підприємств у кризових ситуаціях шляхом інтеграції проєктного управління в стратегічне планування, автоматизації процесів, регулярного аналізу ризиків, розширення партнерства та фінансової оптимізації проєктів. Інтеграція проєктної діяльності сприяє ефективному досягненню довгострокових цілей організації, її адаптивності та інноваційному розвитку.

Ключові слова: проєктне управління, стратегічне управління, підприємство, ефективність, проєктний підхід.

Рис.: 1. Бібл.: 16.

Колмакова Олена Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та маркетингу, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Чорноглазівська, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: elenkolmakova78@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0908-5445>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/A-6381-2018>

Балабуха Олександр Юрійович – аспірант кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Чорноглазівська, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: advocate_belyancew@ukr.net

UDC 658.7
JEL Classification: M21

Kolmakova O. M., Balabukha O. Y. A Theoretical Analysis of the Role of Project Activities in Strategic Management of Enterprise

The article examines the significance of project activities in the strategic management of enterprises. The main aspects of implementing project management and its impact on the efficiency of achieving the organization's strategic goals are defined. Key factors for the successful use of the project approach in enterprise management are outlined. The aim of the article is to analyze the role of project activities in the strategic management of enterprises, determine their impact on achieving strategic goals, and develop recommendations for integrating project activities into strategic management and adapting projects to crisis situations. The article conducts a theoretical analysis of the main concepts, which allows for the improvement of the conceptual and categorical apparatus of the mentioned topic. The authors have determined that strategic management of project activities in enterprises is a complex of managerial decisions and measures that encompass planning, organization, motivation, and control, aimed at implementing the project approach into the long-term development strategy of the company. This combines the principles of strategic management and project management, providing the enterprise with competitive advantages, optimal resource utilization, and sustainable development, which enhances its competitiveness in the future. The authors recommend a number of practical measures for the efficient implementation of the project approach in strategic management, including: defining the role of projects in the organization's strategy, forming a project portfolio, implementing centralized management through project offices, and applying modern methodologies and digital tools. Special attention is given to adapting enterprise strategies in crisis situations by integrating project management into strategic planning, automating processes, conducting regular risk analysis, expanding partnerships, and optimizing project finances. The integration of project activities contributes to the efficient achievement of the organization's long-term goals, its adaptability, and innovative development.

Keywords: project management, strategic management, enterprise, efficiency, project approach.

Fig.: 1. Bibl.: 16.

Kolmakova Olena M. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Marketing, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Chornohlazivska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

У сучасних умовах швидких змін бізнес-середовища підприємства змушені постійно адаптуватися до нових викликів, впроваджуючи ефективні механізми стратегічного управління. Одним із ключових інструментів такого управління є проектна діяльність, яка дозволяє не лише реалізовувати конкретні бізнес-ініціативи, а й формувати довгострокові конкурентні переваги. Застосування проектного підходу сприяє підвищенню гнучкості управлінських рішень, оптимізації ресурсів та покращенню ефективності стратегічного планування.

Впровадження проектного підходу у стратегічне управління сприяє оптимізації ресурсів, підвищенню гнучкості бізнесу, прискоренню інноваційних процесів і підвищенню ефективності управлінських рішень. З огляду на глобалізаційні виклики та зростання ролі цифрових технологій, особливо актуальним стає питання інтеграції методів проектного менеджменту у стратегічне планування та управління розвитком компаній і державних установ.

Таким чином, дослідження ролі проектно-діяльності у стратегічному управлінні є важливим для розробки ефективних управлінських рішень, що забезпечать сталий розвиток організацій у сучасному бізнес-середовищі.

Останні дослідження та публікації підкреслюють зростаючу роль проектно-діяльності у стратегічному управлінні організацій. Проектний підхід дозволяє підприємствам ефективно досягати унікальних результатів, адаптуючись до обмежених ресурсів та динамічних змін у зовнішньому середовищі.

Прихильники комплексного підходу, науковці С. Довбня [1] та Р. Пономаренко [1] в оцінці розвитку стратегічного планування головну увагу приділяють сучасному (партнерському) етапу та його ключовим особливостям, серед яких: необхідність оперативного реагування бізнесу на швидкі зміни у зовнішньому середовищі; впровадження інновацій; всеохоплююча диджиталізація; пріоритетність розвитку людського капіталу; дотримання принципів сталого розвитку та соціально відповідального управління; а також безперечно посилення ролі партнерських відносин [1].

П. Патанакул [2], А. Шенхар [2] зосередили свою увагу на внутрішніх бізнес-процесах підприємства та побудували структуру, яка виявляє зв'язки проектно-діяльності та стратегічного управління підприємства. Вони окреслили структуру для розробки стратегії і на прикладі окремих проектів показали, як ця структура може керувати процесами планування та виконання проекту. Така структура дозволяє команді проекту прийняти концепцію стратегії природним шляхом, що призводить їхній проект до кращих бізнес-результатів [2].

Окремою ланкою у наукових дослідженнях є формування показників, коефіцієнтів та індикаторів, що характеризують та оцінюють роль проектно-діяльності у стратегічному управлінні підприємства. Для стратегічного моніторингу підприємств визначено ієрархічну систему показників, яка системно описує хід інвестиційного процесу, встановлює причинно-наслідковий зв'язок між показниками, пов'язує всі елементи інвестиційних стратегій, проектів і програм [3]. Зрозуміло, що система показників та індикаторів потребує інструментарію для їх створення та бази даних. Науковцями П. Семигулін [4], І. Ярошенко [4] проаналізовано світовий досвід використання інструментарію для реалізації проектно-діяльності в публічному управлінні просторовим розвитком територій, науковцями Н. Тюріна [5], Т. Назарчук [5] та Н. Шкабара [5] надані пропозиції щодо формування інформаційно-аналітичного забезпечення управління бізнес-проектами підприємства.

І. Божидай [6], А. Устіловська [6, 7], О. Колмакова [6, 7], В. Халіна [6, 7] охарактеризували вплив проектно-діяльності та її складових загалом на ефективність діяльності підприємства.

У всіх зазначених вище роботах підкреслюється важливість реагування підприємства на швидкі зміни у зовнішньому середовищі. Але, незважаючи на значний науковий внесок і наявні напрацювання у вивченні ролі проектно-діяльності у стратегічному управлінні, питання інтеграції проектно-діяльності у довгострокові стратегії у кризових умовах є недостатньо вивченими. Існуючі дослідження щодо інтеграції проектно-діяльності у довгострокові стратегії здебільшого

зосереджені на тактичних аспектах проектного управління [8, 9], тоді як питання його гармонійного поєднання зі стратегічними цілями підприємств потребує подальшого дослідження.

Значна кількість наукових робіт присвячено управлінню проектами у кризових умовах [7; 10; 11], але відсутність універсальних моделей управління проектами під час економічної нестабільності, глобальних криз або швидких змін ринкової кон'юнктури залишається відкритою проблемою.

Таким чином, подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку комплексних підходів до інтеграції проектної діяльності у стратегічне управління, та адаптацію проектів до кризових ситуацій з віддзеркаленням цього у довгострокових стратегіях.

Метою статті є аналіз ролі проектної діяльності у стратегічному управлінні підприємства, визначення її впливу на досягнення стратегічних цілей та розробка рекомендацій щодо інтеграції проектної діяльності у стратегічне управління та адаптацію проектів до кризових ситуацій.

Теоретичною основою дослідження є наукові праці вчених з стратегічного управління, проектного менеджменту, теорії та практики управління ризиками, аналітики проектів, сталого розвитку підприємств тощо. Інформаційну основу дослідження становлять законодавчі та нормативні акти України щодо стратегічного управління проектною діяльністю підприємств.

Для досягнення поставленої мети використано такі методи дослідження: класичні методи:

- ✦ методи порівняння, аналізу, синтезу, групування дозволили уточнити понятійно-категоріальний апарат поняття «Стратегічне управління проектною діяльністю підприємств»,
- ✦ методи абстрагування та узагальнення, опису, надання характеристики, розрізнення дозволили розробити рекомендації щодо інтеграції проектної діяльності у стратегічне управління та пропозиції щодо адаптації проектів до кризових ситуацій.

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та посилення конкуренції підприємства змушені шукати ефективні підходи до управління своєю діяльністю. Одним із ключових факторів успіху є стратегічне управління проектною діяльністю, що дозволяє досягати довгострокових цілей, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стійке зростання.

Стратегічне управління проектною діяльністю поєднує концепції стратегічного менеджменту

та проектного управління, створюючи комплексний підхід до реалізації проектів у межах загальної стратегії підприємства. Воно включає розробку стратегічних цілей, вибір пріоритетних проектів, оптимізацію ресурсів, управління ризиками та моніторинг результатів.

Аналізуючи термін «проект», автори визначили наступні дефініції залежно від контексту [10–13]:

- ✦ загальне визначення – проект – це сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення конкретної мети в певний строк і в межах визначених ресурсів;
- ✦ менеджмент – проект – це тимчасове підприємство, спрямоване на створення унікального продукту, послуги або результату, з чітко визначеним обсягом, строками, бюджетом та якісними вимогами;
- ✦ будівництво та інженерія – проект – це технічна та організаційна документація, що містить плани, креслення, розрахунки та описи, необхідні для будівництва чи розробки об'єкта;
- ✦ освітній контекст – проект – це метод навчання, що передбачає самостійну або групову дослідницьку діяльність студентів чи учнів для вирішення проблеми або створення певного продукту.

Поняття «проект» схоже за своїм визначенням на поняття «діяльність». Діяльність – це сукупність дій, виконуваних для досягнення певного результату [14]. Тому об'єднавши ці два поняття, автори визначили, що проектна діяльність – це процес організації, управління та реалізації проектів відповідно до поставлених цілей і ресурсних обмежень. Вона включає планування, координацію, контроль та оцінку результатів проекту, спрямованих на досягнення стратегічних і тактичних цілей організації або суспільства. Проектна діяльність відрізняється високим рівнем невизначеності, потребує комплексного управління ризиками та інтегрує різні галузі знань, методи та інструменти для успішної реалізації проектів.

Проектна діяльність підприємства охоплює управління окремими проектами, їх координацію та інтеграцію в загальну систему розвитку організації.

Однак успішна реалізація проектів потребує не лише тактичного управління, а й стратегічного підходу. Саме тут виникає поняття «стратегії», яка визначає довгострокові орієнтири, методи досягнення цілей та способи оптимального розподілу ресурсів. Стратегія дозволяє підприємству не просто виконувати окремі проекти, а інте-

грувати їх у загальну систему розвитку, забезпечуючи узгодженість із місією та баченням організації.

Загальне визначення стратегії – це довгостроковий план дій, спрямований на досягнення певної мети або бажаного результату в умовах обмежених ресурсів та конкурентного середовища [15].

Також поняття «стратегія» розглядається у військовій справі. Військова стратегія – це наука і мистецтво планування та ведення бойових дій, що охоплює організацію та використання військових ресурсів для досягнення перемоги у війні [16].

Математичні науки широко використовують поняття «стратегія». У грі та теорії ігор «стратегія» – це набір правил або алгоритм прийняття рішень, що визначає дії гравця у відповідь на можливі ходи суперників з метою максимізації власного виграшу [15].

В економіці та бізнесі стратегію компанії визначають, як комплексний план розвитку підприємства, який визначає ключові напрями діяльності, конкурентні переваги та методи досягнення бізнес-цілей [16].

В менеджменті поняття «стратегія» тісно пов'язане з поняттям «управління». Стратегічне управління (з точки зору менеджменту) – це процес визначення довгострокових цілей організації та розробки шляхів їх досягнення, враховуючи зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі [15; 16].

В загальному визначенні, що найчастіше зустрічається у науковій літературі, управління – це процес планування, організації, мотивації та контролю діяльності суб'єкта (індивіда, групи або організації) для досягнення поставлених цілей.

Також слід зазначити, що в економічному аспекті, управління – це сукупність методів і прийомів впливу на економічні процеси з метою забезпечення ефективного використання ресурсів та досягнення конкурентоспроможності; з точки зору державного управління – це система заходів та механізмів регулювання суспільних відносин з боку державних органів з метою забезпечення правопорядку та розвитку суспільства; з точки зору програмування управління – це цілеспрямований вплив на систему для підтримки її стабільності, розвитку та досягнення певних результатів.

Підводячи підсумки теоретичного аналізу ролі проектної діяльності у стратегічному управлінні підприємства авторами наведене визначення поняття «стратегічне управління проектною діяльністю підприємств».

Стратегічне управління проектною діяльністю підприємств – це система управлінських рішень і дій (планування, організації, мотивації та контролю діяльності), спрямованих на інтеграцію проектного підходу в довгострокову стратегію розвитку організації. Воно поєднує принципи стратегічного менеджменту та проектного управління для досягнення конкурентних переваг, ефективного використання ресурсів і забезпечення сталого розвитку організації та її конкурентоспроможності в перспективі.

На основі проведених досліджень розкрита суть управління як процесу планування, організації, мотивації та контролю, поняття проекту, діяльності, проектної діяльності, стратегічного управління, стратегії та складена модифікація поняття «Стратегічне управління проектною діяльністю підприємств» (рис. 1).

За визначенням авторів «стратегічне управління проектною діяльністю підприємств» – це система управлінських рішень і дій (планування, організації, мотивації та контролю діяльності), спрямованих на інтеграцію проектного підходу в довгострокову стратегію розвитку організації. Воно поєднує принципи стратегічного менеджменту та проектного управління для досягнення конкурентних переваг, ефективного використання ресурсів і забезпечення сталого розвитку організації та її конкурентоспроможності в перспективі.

Відповідно, проектна діяльність відіграє ключову роль у стратегічному управлінні підприємства, оскільки вона забезпечує реалізацію довгострокових цілей та адаптацію організації до змін у зовнішньому середовищі.

По-перше, проектна діяльність у стратегічному управлінні підприємства відіграє роль інструменту реалізації стратегії. Проекти виступають як засіб впровадження стратегічних ініціатив, спрямованих на досягнення місії, візії та довгострокових цілей підприємства.

По-друге, проектна діяльність у стратегічному управлінні підприємства є механізмом управління змінами. Проектна діяльність допомагає підприємству впроваджувати інновації, оптимізувати бізнес-процеси та адаптуватися до змін ринкового середовища.

По-третє, проектна діяльність у стратегічному управлінні підприємства сприяє підвищенню конкурентоспроможності. Завдяки ефективному управлінню проектами підприємство може розвивати нові продукти, послуги та технології, що забезпечує переваги над конкурентами.

По-четверте, проектна діяльність у стратегічному управлінні підприємства допомагає оптимі-

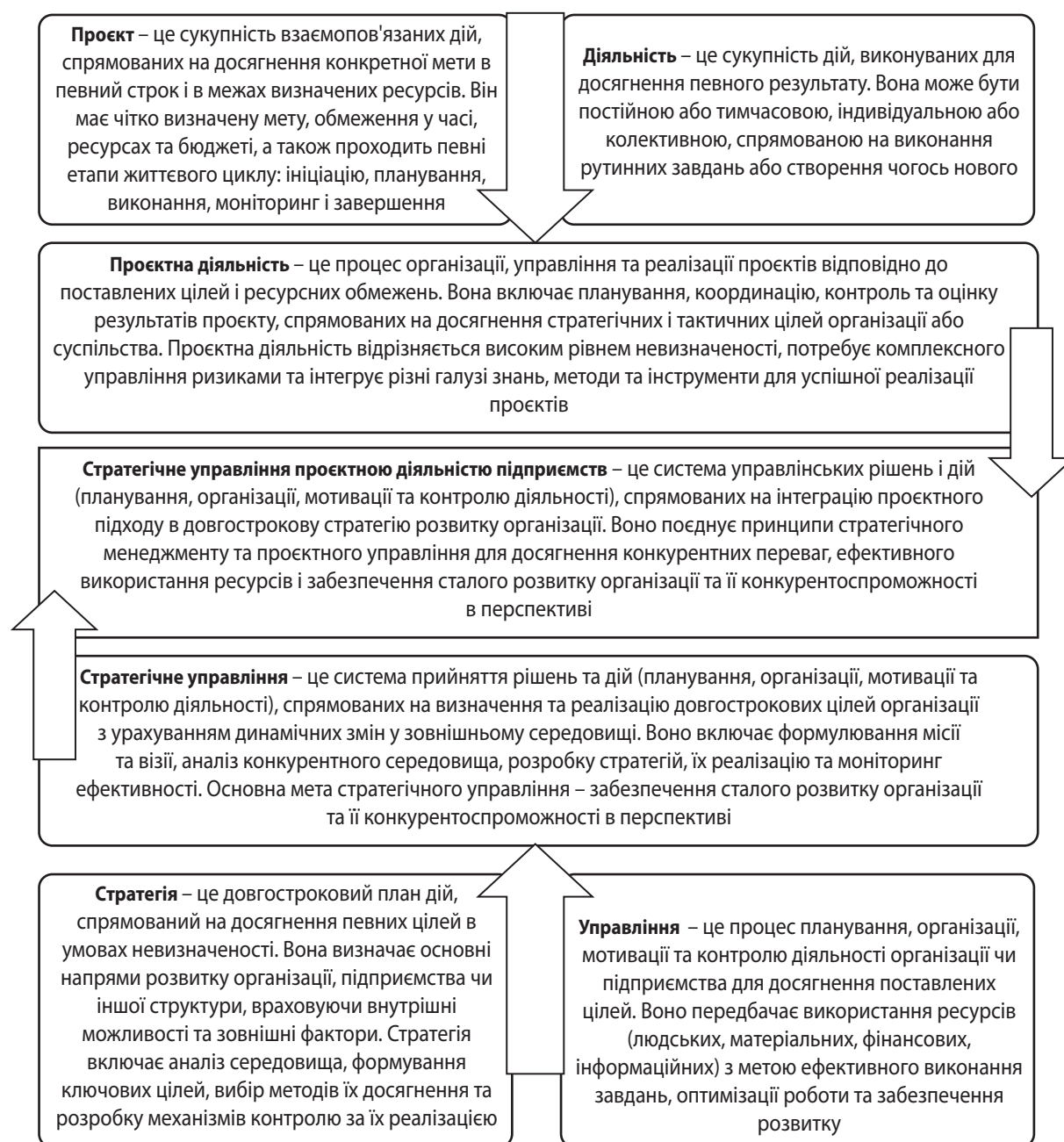


Рис. 1. Модифікація поняття «Стратегічне управління проектною діяльністю підприємств»

Джерело: розроблено авторами.

зувати ресурси. Проектний підхід дозволяє ефективно планувати та розподіляти фінансові, матеріальні та людські ресурси, мінімізуючи ризики та підвищуючи продуктивність.

По-п'яте, проектна діяльність у стратегічному управлінні підприємства забезпечує його стійкий розвиток. Проекти, орієнтовані на екологічні, соціальні та економічні аспекти, сприяють довготривалому розвитку підприємства та його відповідальності перед суспільством.

Таким чином, проектна діяльність є важливим елементом стратегічного управління, оскільки вона дозволяє ефективно реалізовувати стратегіч-

ні плани, реагувати на виклики середовища та досягати стабільного зростання підприємства.

ВИСНОВКИ

Інтеграція проектної діяльності у стратегічне управління дозволяє ефективніше реалізовувати стратегічні цілі організації, підвищувати конкурентоспроможність та забезпечувати гнучкість у реагуванні на виклики ринку та адаптувати стратегії (через адаптацію проєктів) до кризових ситуацій.

На основі проведених теоретичних досліджень для інтеграції проектної діяльності у страте-

гічне управління автори рекомендують підприємствам: визначати ролі проектів у стратегії організації (чітко пов'язувати проекти з місією, баченням та стратегічними цілями компанії); визначати ключові показники ефективності проектів відповідно до стратегічних пріоритетів; формувати проектний портфель (впроваджувати процес відбору та пріоритизації проектів на основі їх відповідності стратегіям); розподіляти ресурси між проектами, враховуючи їхню важливість для організації; створювати проектні офіси (Project Management Office, PMO) та організовувати централізований орган, який контролюватиме управління проектами відповідно до стратегії; впроваджувати єдині методології та стандарти управління проектами; використовувати сучасні методи і підходи (інтегрувати гнучкі (Agile, Scrum) та традиційні (Waterfall, PRINCE2) методи управління проектами); використовувати цифрові інструменти (наприклад, MS Project, Jira, Trello) для планування та моніторингу; розвивати проектну культуру в організації (навчати співробітників методам проектного менеджменту, формувати культуру відповідальності, ініціативності та командної роботи).

Для адаптації стратегії (через адаптацію проектів) до кризових ситуацій автори пропонують підприємствам здійснювати: інтеграцію проектного управління в процес стратегічного планування; створювати єдині системи стратегічного та проектного управління з регулярним переглядом пріоритетів; автоматизувати управління проектами та впроваджувати ERP-системи, спеціалізованого софту для ефективного контролю за виконанням проектів; проводити регулярний аналіз ризиків і коригування проектних планів відповідно до нових викликів; розширювати партнерство і залучати зовнішніх експертів; співпрацювати з консалтинговими агентствами та інноваційними стартапами для впровадження найкращих практик; фінансово оптимізувати проекти, використовувати механізми грантового та венчурного фінансування для стратегічно важливих проектів.

Інтеграція проектної діяльності в стратегічне управління сприяє ефективному досягненню довгострокових цілей організації, підвищує її гнучкість та інноваційність. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Розвиток стратегічного планування: історичні етапи та сучасні риси. *Бізнес Інформ*. 2023. № 10. С. 321–328. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-321-328>
2. Patanakul P., Shenhar A. What is really project strategy? The fundamental building block in strategic project management. *Project Management Journal*. 2012. Vol. 43. P. 4–20. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-24>
3. ArthurKhutak. Methods for assessing the investment attractiveness of food enterprises in the strategic monitoring system. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. P. 161–170. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-24>
4. Семигулін П. К., Ярошенко І. В. Світовий досвід використання інструментарію для реалізації проектної діяльності в публічному управлінні просторовим розвитком територій. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 50–59. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-50-59>
5. Тюріна Н., Назарчук Т., Шкабара Н. Формування інформаційно-аналітичного забезпечення управління бізнес-проектами підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 68–77. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.68.77>
6. Божидай І., Устіловська А., Колмакова О., Халіна В. Теоретичні аспекти управління ефективністю діяльності підприємств та методика проведення її оцінювання. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2023. № 9 (39). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-9\(39\)-311-321](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-9(39)-311-321)
7. Колмакова О., Халіна В., Устіловська А. Алгоритм проведення діагностики кризових явищ на ранніх стадіях як частина механізму забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-6>
8. Di Vito V., Torrano G., Cerasuolo G., Ferrucci M. Design and validation of the evolved version of the tactical separation system. *Aircraft Engineering and Aerospace Technology*. 2025. Vol. 97. No. 1. P. 128–136. DOI: <https://doi.org/10.1108/AEAT-03-2024-0080>
9. Abbas S.M., Ebraheem M.A. Tactical urban projects within Baghdad's master plan. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. 2024. Vol. 19. No. 11. P. 4167–4182. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.191107>
10. Корогодова О., Гречка А., Черненко Н., Глущенко Я., Петренко К. Особливості управління міжнародними проектами в кризових умовах. *Наукові перспективи*. 2024. № 8 (50). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-8\(50\)-308-320](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-8(50)-308-320)
11. Sturm N., Kretschy S., Prauhart N., Hofmann R., Stelzhammer D., Tacha S., Hirsch T. Plan for the crisis! *European Journal of Public Health*. 2024. Vol. 34. Issue Supplement_3. DOI: <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckae144.1601>

12. Benner M. Smart specialization and cluster emergence: Elements of evolutionary regional policies. *The Life Cycle of Clusters: A Policy Perspective* / Edited by D. Fornahl, R. Hassink. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2017. P. 151–172. URL: https://ideas.repec.org/h/elg/eechap/16617_8.html
13. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку : практич. посіб. / Швейцарсько-український проєкт «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». Київ : TOB «Софія-А», 2012. 88 с. URL: http://despro.org.ua/media/articles/04_book_berdanova_vakulenko_ctrateg_chne_planuvann.pdf
14. Чумак О. Економічна діяльність підприємств: сутність, концептуальна парадигма, регулювання. *Економічний дискурс*. 2019. Вип. 2. С. 104–112. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2019-2-10>
15. Пашенко О. П. Сучасна парадигма стратегічного управління розвитком підприємства в контексті управління змінами. *Розділ II, ЖДТУС*. 104–202. URL: https://km-news.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2012/10/rozdil-2_.pdf
16. Стратегічне управління : підручник / Валерій Тертичка. Київ : "К.І.С.", 2017. 932 с. URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/730632/mod_resource/content/0/Стратегічне%20управління_підручник_Тертичка.pdf

REFERENCES

- Abbas, S. M., and Ebraheem, M. A. "Tactical urban projects within Baghdad's master plan". *International Journal of Sustainable Devealopment and Planning*, vol. 19, no. 11 (2024): 4167-4182. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.191107>
- Benner, M. "Smart specialization and cluster emergence: Elements of evolutionary regional policies. The Life Cycle of Clusters: A Policy Perspective". Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2017. https://ideas.repec.org/h/elg/eechap/16617_8.html
- Berdanova, O., and Vakulenko, V. "Stratehichne planuvannia mistsevoho rozvytku" [Strategic Planning of Local Development]. *Shveitsarsko-ukrainskyi proiekt «Pidtrymka detsentralizatsii v Ukraini - DESPRO»*. Kyiv : TOB «Sofia-A», 2012. http://despro.org.ua/media/articles/04_book_berdanova_vakulenko_ctrateg_chne_planuvann.pdf
- Bozhydai, I. et al. "Teoretychni aspekty upravlinnia efektyvnistiu diialnosti pidpriemstv ta metodyka provedennia yii otsiniuvannia" [Theoretical Aspects of Enterprise Performance Management and Methodology for Its Assessment]. *Naukovi perspektivy (Naukovi perspektivi)*, no. 9(39) (2023). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-9\(39\)-311-321](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-9(39)-311-321)
- Chumak, O. "Ekonomiczna diialnist pidpriemstv: sutnist, kontseptualna paradyhma, rehuliuвання"

- [Economic Activity of Enterprises: Essence, Conceptual Paradigm, Regulation]. *Ekonomicnyi dyskurs*, no. 2 (2019): 104-112. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2019-2-10>
- Di Vito, V. et al. "Design and validation of the evolved version of the tactical separation system". *Aircraft Engineering and Aerospace Technology*, vol. 97, no. 1 (2025): 128-136. DOI: <https://doi.org/10.1108/AEAT-03-2024-0080>
- Dovbnia, S. B., and Ponomarenko, R. V. "Rozvytok stratehichnoho planuvannia: istorychni etapy ta suchasni rysy" [Development of Strategic Planning: Historical Stages and Modern Features]. *Biznes Inform*, no. 10 (2023): 321-328. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-321-328>
- Khutak, A. "Methods for assessing the investment attractiveness of food enterprises in the strategic monitoring system". *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology* (2024): 161-170. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-24>
- Kolmakova, O., Khalina, V., and Ustilovska, A. "Alhorytm provedennia diahnostyky kryzovykh yavyschch na rannikh stadiakh yak chastyna mekhanizmu zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva" [Algorithm for Diagnosing Crisis Phenomena at Early Stages as Part of the Mechanism for Ensuring the Economic Security of an Enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 63 (2024). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-6>
- Korohodova, O. et al. "Osoblyvosti upravlinnia mizhnarodnymy proiektamy v kryzovykh umovakh" [Peculiarities of International Project Management in Crisis Conditions]. *Naukovi perspektivy*, no. 8(50) (2024). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-8\(50\)-308-320](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-8(50)-308-320)
- Pashchenko, O. P. "Suchasna paradyhma stratehichnoho upravlinnia rozvytkom pidpriemstva v konteksti upravlinnia zminamy" [The Modern Paradigm of Strategic Management of Enterprise Development in the Context of Change Management]. https://km-news.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2012/10/rozdil-2_.pdf
- Patanakul, P., and Shenhar, A. "What is really project strategy? The fundamental building block in strategic project management". *Project Management Journal*, vol. 43 (2012): 4-20. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-24>
- Semyhulin, P. K., and Yaroshenko, I. V. "Svitovi dosvid vykorystannia instrumentariiu dlia realizatsii proiektnoi diialnosti v publicnomu upravlinni prostorum rozvytkom terytorii" [World Experience in Using Tools for Implementing Project Activities in Public Management of Spatial Development of Territories]. *Biznes Inform*, no. 5 (2024): 50-59. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-50-59>

Sturm, N. et al. "Plan for the crisis! European Journal of Public Health", vol. 34, issue supplement_3 (2024). DOI: <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckae144.1601>
Tertychka, V. "Stratehichne upravlinnia" [Strategic Management]. Kyiv : "K.I.S.", 2017. https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/730632/mod_resource/content/0/Стратегічне%20управління_підручник_Тертичка.pdf

Tiurina, N., Nazarchuk, T., and Shkabara, N. "Formuvannia informatsiino-analitychnoho zabezpechennia upravlinnia biznes-proiektamy pidpriemstva" [Formation of Information and Analytical Support for the Management of Business Projects of the Enterprise]. *Innovation and Sustainability*, no. 2 (2022): 68-77. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.68.77>

УДК 005.3:[334.716:621](043.3)
JEL Classification: G34; M11; M20; M21
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-476-482>

КОНЦЕПЦІЯ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ АНТИСИПАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ПРИ ПОДОЛАННІ НИМИ ЗОВНІШНІХ ЗАГРОЗ

© 2025 КОЛОСОВ А. М., КУЧЕРЕНКО С. К., БАРИЛОВ М. І.

УДК 005.3:[334.716:621](043.3)
JEL Classification: FG34; M11; M20; M21

Колосов А. М., Кучеренко С. К., Барілов М. І. Концепція та інструментарій антисипативного менеджменту підприємств при подоланні ними зовнішніх загроз

Розглянуто питання актуальності та об'єктивної необхідності запровадження антисипативного менеджменту в управління діяльністю підприємств, спрямованого на передбачення й завчасне реагування на прояви зовнішніх загроз в умовах наростання невизначеності процесів на ринках і загалом у суспільстві. Розкрито концепцію та продемонстровано інструментарій антисипативного менеджменту, які уперше вводяться до системи управління підприємствами і забезпечують можливість упередженого впливу на загрозові прояви зовнішнього середовища. До системи аналізу стану підприємств на ринку додається застосування категорії генерального показника діяльності підприємства, здатного найчутливіше реагувати на прояви зовнішніх чинників загрозового характеру. З метою найбільш раннього спостереження загрозового явища вводиться поняття його слабого сигналу як раннього провісника виникнення загроз у майбутньому, запроваджується експертна оцінка тривалості процесу нагромадження загроз аж до максимально можливої їх величини, досягнення якої призводить до значних втрат підприємства, що може розглядатися як стан його кризи. Вирішальним моментом антисипативного підходу є запровадження поняття точки біфуркації як крайнього моменту прийняття антикризових заходів, дія яких встигає запобігти розвитку кризи підприємства. Показано схематично, що, маючи дані щодо тривалості процесу запровадження антикризових заходів, точка біфуркації визначається шляхом відкладання від очікуваного моменту кризи часу запровадження антикризових заходів вліво на часовій осі.

Ключові слова: підприємство, антисипативний менеджмент, генеральний показник стану підприємства, зовнішня загроза, слабкий сигнал, антикризові заходи, точка біфуркації.

Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 14.

Колосов Андрій Миколайович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, Луганський національний університет імені Тараса Шевченка (вул. Ковалів, 3, Полтава, 36003, Україна)

E-mail: tn.kolosov@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2839-8773>

Кучеренко Сергій Костянтинович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (просп. Науки, 72, Дніпро, 49010, Україна)

E-mail: sergey151k@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1501-1947>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/T-6881-2017>

Барілов Мирослав Ігорьович – аспірант кафедри менеджменту, Луганський національний університет імені Тараса Шевченка (вул. Ковалів, 3, Полтава, 36003, Україна)