

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.7.15>  
УДК 658.5.011

**Ірина Олексіївна ТАРАСЕНКО**

д.е.н., професор, зав. кафедри, Київський національний університет технологій та дизайну  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3626-4377>  
e-mail: taras82@i.ua

**Костянтин Сергійович ОЛЕФІРЕНКО**

аспірант, Київський національний університет технологій та дизайну  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-3930-2515>  
e-mail: olir@ukr.net

**Тетяна Василівна ПОЛОЗОВА**

д.е.н., професор, зав. кафедри, Харківський національний університет радіоелектроніки  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9956-8816>  
e-mail: poloz@i.ua

**Олена Вячеславівна МУРЗАБУЛАТОВА**

к.е.н., доцент кафедри, Харківський національний університет радіоелектроніки  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2179-1828>  
e-mail: o.v.lat@i.ua

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

У статті розглянуто проблему вдосконалення стратегічного управління сталим розвитком промислових підприємств. Недоліки стратегічного управління українськими промисловими підприємствами зумовлено падінням темпів зростання світової та української економіки, війною, специфікою розвитку соціально-економічних відносин. Запропоновано вдосконалену модель, яка визначає взаємозалежність стратегічного управління інвестиційною політикою та сталим економічним розвитком підприємства, представлено алгоритм управління процесом розробки інвестиційної стратегії.

**Ключові слова:** стратегічне управління, інвестиційний капітал, сталий розвиток, промислове підприємство, невизначеність

### ВСТУП

За останні 5-6 років соціально-економічне становище України відчуває труднощі, пов'язані з впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Пандемія, повномасштабна війна – два основних чинника, що призвели до падіння української економіки. Криза і серйозне уповільнення економічного зростання обумовлено загальним станом світової економіки.

Це, безумовно, активізує пошук шляхів і нових методів утримання конкурентних позицій, вдосконалення механізмів господарювання, досягнення стабільного стану та розвитку суб'єктів господарювання.

Представники наукової спільноти, держави, власники та керівники системоутворювальних підприємств країни активували свій розвиток у напрямі вдосконалення стратегічного управління сталим розвитком підприємств на основі балансу трьох фундаментальних напрямів цієї концепції – капіталу, соціального забезпечення, покращення екологічної ситуації.

На цьому шляху досягнуто певних успіхів, але кардинального перелому у подоланні негативних тенденцій ще не відбулося. На жаль, багато українських компаній продовжують відчувати проблеми, пов'язані з відсутністю інвестицій, необхідних для реалізації життєво важливих бізнес-проектів.

Водночас необхідна збалансована стратегічна управління майбутнім розвитком навіть у військових умовах зростає, тому що вкрай важливо відповідати безпрецедентні вимоги війни до наявних ресурсів країни, а також для запобігання соціальній, гуманітарній,

економічній, фінансовій, екологічній, військовій кризі тощо. Тому застосування гнучких методів стратегічного планування на основі розробки стратегічних сценаріїв дасть змогу оптимізувати недостатні можливості аналізу, розуміння та визначення поточного стану та перспектив. Саме стратегічне планування відіграє вирішальну роль у стратегічному управлінні стійким розвитком промислових підприємств в умовах післявоєнного відновлення.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

У рамках дослідження відокремимо найбільш значимі наукові публікації українських вчених.

І. Хмарська, К. Кучерява та І. Клімова узагальнили вплив війни на соціальні і економічні процеси в Україні, загальний стан вітчизняної економіки, а також визначили сутність післявоєнного відновлення економічної системи; детерміновано, що післявоєнне відновлення є складним, багатовекторним процесом, що має на меті запуск економіки України, зокрема окремих галузей, що втратили свою активність або ж можливості для реалізації діяльності в результаті розгортання повномасштабної війни на теренах України [1].

Є. Буряк, К. Редько, О. Машталер та І. Сидорук визначили основні проблеми, які стримують розвиток інноваційних процесів в Україні та основні шляхи стимулювання інноваційного розвитку промисловості в Україні на засадах смарт-економіки [2].

А.М. Яківченко запропонував застосування розроблених складників механізму управління інноваційним маркетингом, що буде вигідно для промис-

лових підприємств й особливо корисно в умовах відновлення економіки України у повоєнний період [3].

Г. Красовська, В. Стадник та І. Михальчук аргументували, що організаційно-структурними умовами реалізації потенціалу креативності промислових корпорацій є радикальна децентралізація управління, яка побудована за принципами гетерархічного організаційного структурування [4].

О. Кушніренко та Є. Кушніренко виявили перешкоди цифрового розвитку в Україні в умовах військових дій й визначили можливості подолання загроз формування цифрової автономії в Україні та окреслено шляхи консолідації з європейськими засадами формування цифрового простору [5].

Незважаючи на велику кількість публікацій у предметній сфері, потребують подальшого розвитку дослідження саме стратегічного управління промислових підприємств в умовах післявоєнного відновлення України. Це пов'язано з тим, що існує певна прогалина в теоретичних та практичних знаннях стосовно розвитку управління в умовах невизначеності.

**МЕТОЮ** статті є дослідження концепції стратегічного управління стійким розвитком промислових підприємств.

#### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Теоретико-методологічною основою дослідження є сучасні теорії, концепції, гіпотези управління підприємством. Застосовано контент-аналіз. Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці, матеріали періодичних видань, ресурси Internet.

#### РЕЗУЛЬТАТИ

Процес сталого економічного розвитку розглядається в зарубіжних і вітчизняних теоретичних дослідженнях як складне, багатовимірне і жорстко структуроване явище, що ґрунтується на врахуванні та аналізі великої кількості факторів. Виходячи з цього, в рамках досягнення стійкості промислового підприємства пропонується наступний алгоритм удосконалення стратегічного управління інвестиціями, який може включати послідовність наступних основних кроків.

1. *Аналітичний етап.* На цьому етапі проводиться аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Виділено найбільш суттєві фактори навколишнього середовища, які становлять найбільшу загрозу. У цьому разі кількість аналізованих факторів має бути обмежена, оскільки інакше аналіз буде ускладнено через складність збору та оброблення інформації. Врахування факторів зовнішнього середовища дає змогу передбачити можливі зміни на ринку та визначити стратегічний напрямок діяльності організації. Також потрібно визначити больові точки бізнесу та проаналізувати основні технологічні аспекти діяльності. Отримані дані дадуть змогу скласти систему критеріїв успішного функціонування компанії та вказати приблизний обсяг необхідних

2. *Розрахунково-прогностичний етап* включає формування показників сталого розвитку промислового підприємства. Керівництво підприємства має оцінити ефективність основної діяльності, проаналізувати структуру доходів і майна підприємства, структуру залучених коштів, чистий прибуток, визначити рентабельність

активів. На основі цієї оцінки розраховується необхідний обсяг інвестицій і можливість їх отримання. Керівництву компанії необхідно точно визначити кількісну та якісну структуру інвестицій.

3. *Формувальний етап* передбачає розроблення стратегічних рішень з визначення напрямків інноваційних перетворень, модернізації виробничої, технологічної бази, результатом яких має стати досягнення стану сталого розвитку підприємства. Важливим аспектом на цьому етапі є орієнтація на превентивне управління підприємством з урахуванням мінливості середовища, оскільки адаптаційне управління не дозволяє досягти цільового рівня стійкості підприємства через затримку управлінських впливів.

4. *Контрольно-коригувальний етап.* На цьому етапі порівняння отриманих результатів з нормативними показниками реалізації стратегії компанії та коригування інвестиційної політики повторно надається. Водночас налагоджено управління підприємством стратегія, перш ніж вона буде втілена в життя, повинно бути оцінено за допомогою імітаційного моделювання.

Підприємство має враховувати основні чинники, що впливають на стабільне функціонування підприємства, і орієнтуватися на систему показників і критеріїв, які дають змогу оцінювати та прогнозувати параметри стійкого розвитку підприємства у кризових ситуаціях.

Запропонована модель взаємовпливу інвестицій управління компанією та сталий економічний розвиток промислового підприємства (рис. 1).

Багато в чому стійкий, рівноважний розвиток організації визначається оптимальним управлінням інвестиціями. Керівництво компанії повинно продумати довгострокову інвестиційну політику, спрямовану на постановку конкретних довгострокових цілей підприємства, вибір найбільш вигідних напрямів вкладення капіталу, оцінювання альтернативних інвестиційних проектів і, нарешті, розроблення обґрунтованої інвестиційної стратегії.

Зазначимо, що зовнішнє середовище промислового підприємства характеризується великою кількістю параметрів, що швидко змінюються. Це потребує досить швидкого реагування, що об'єктивно свідчить про складність досягнення сталого економічного розвитку.

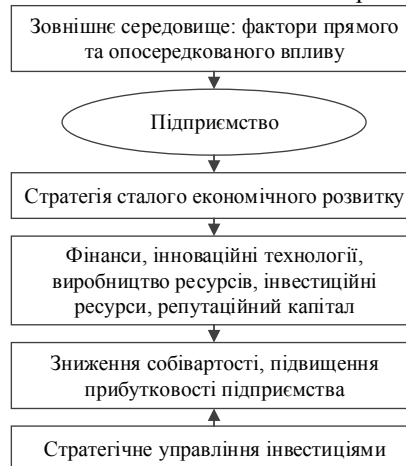


Рис. 1. Модель взаємного впливу сталого економічного розвитку та вдосконалення інвестиційного менеджменту (побудовано авторами на основі даних [6-8])

Подана графічна модель показує, що функціонування промислового підприємства залежить від впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Сталий економічний розвиток можна розглядати як процес, що характеризується зростанням основних показників економічної ефективності, технологічної досконалості, оптимізацією бізнес-процесів, підвищенням якості продукції.

Зростання показників економічної ефективності та технічної досконалості можуть і повинні сприяти грамотне стратегічне управління інвестиціями, оцінювання ризиків виникнення кризових явищ.

На основі імітаційної моделі оцінюється статистична ймовірність настання кризових явищ, виникнення можливих збитків наприкінці заданого періоду діяльності підприємства, врахування характерних для галузі змін параметрів середовища. Модель передбачає три зони стійкості підприємства: від зони повернення до зони необхідного банкрутства, що можливе за незадовільної управлінської діяльності під час функціонування підприємства у перехідній зоні.

Кожна область стійкості характеризується відповідними значеннями динамічних і статичних показників. Динамічні показники передбачають середньодобову швидкість зміни кумулятивних грошових потоків, яка має тенденцію до зниження, коли компанія потрапляє у перехідну зону, а потім до зони необхідного банкрутства, коли кошти компанії різко скорочуються і компанія генерує збитки.

Багато в чому стійкий, рівноважний розвиток промислового підприємства визначається оптимальним управлінням інвестиціями. Керівництво має продумати довгострокову інвестиційну політику, спрямовану на постановку конкретних довгострокових цілей підприємства, визначення найбільш вигідних напрямів вкладення капіталу, оцінювання альтернативних інвестиційних проєктів і, нарешті, розроблення обґрунтованої інвестиційної стратегії.

Щоб ризикувати та точніше оцінювати бізнес, запропоновано рекомендації. Модель механізму стратегічного управління промисловим підприємством подано на рис. 2.



Рис. 2. Графічна модель механізму розробки та управління реалізацією стратегії промислового підприємства (побудовано авторами на основі даних [6-8])

Зазначимо, що зовнішнє середовище промислового підприємства характеризується великою кількістю параметрів, що швидко змінюються. Це потребує досить швидкої реакції, що об'єктивно доводить складність досягнення сталого економічного розвитку.

Запропонований механізм дає змогу керівництву організації ідентифікувати, аналізувати та враховувати можливі агресивні впливи під час реалізації інвестиційних стратегій, а також вплив цих агресивних негативних впливів на стале функціонування промислового підприємства.

Подана графічна модель показує, що функціонування промислового підприємства залежить від впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Сталий економічний розвиток можна розглядати як процес, що характеризується зростанням основних показників економічної ефективності, технологічної досконалості, оптимізацією бізнес-процесів, підвищенням якості продукції.

Поданий механізм управління також дає змогу пов'язати воедино весь комплекс стратегічних дій та маркетингових досліджень, інвестиційної політики компанії, контрольних заходів, визначати та враховувати ступінь ризику, оцінювати стратегії та коригувати управлінські рішення в рамках реалізації сталого розвитку промислового підприємства.

Зростання показників економічної ефективності та технічної досконалості можуть і повинні сприяти грамотне стратегічне управління інвестиціями, оцінка ризиків виникнення кризових явищ.

Можна констатувати, що ініціативи сталого розвитку найкраще можуть бути реалізовані спільними зусиллями місцевої громади. Вони базуються на соціальних, політичних, структурних, інституційних та економічних аспектах. Вдосконалення спільного управління та зміцнення місцевих інституцій є ключовими підходами до розроблення різноманітних екологічних проєктів під час конфліктів та у післявоєнний період відновлення.

Встановлено, що війна в Україні призведе до неминучих гуманітарних та економічних наслідків. Проте негативні екологічні трансформації під час війни є домінуючими, постійними, а часто й неминучими для планети.

Усі зацікавлені сторони, як державні, так і приватні, мають розробити найбільший план реконструкції в Європі з часів II світової війни. Якщо стійкість лежить в основі відновлення, а реформи буде належно реалізовано, ці зусилля можуть стати унікальною можливістю для України. У процесі післявоєнного відновлення необхідно розробити та впровадити нову модель еко-соціальної економіки, що спрямовано на комплексне підвищення якості життя людини. Це стане основою євроінтеграційного процесу України, оскільки критерії сталого розвитку та екологічної безпеки будуть першочерговими.

## ВИСНОВКИ

Розглянуто аспекти стратегічного управління промисловими підприємствами у контексті оптимізації інвестиційної діяльності в умовах кризового стану економіки.

Запропоновано заходи із вдосконалення стратегічного

управління інвестиційною діяльністю промислових підприємств, що вписуються в теоретико-методологічну концепцію сталого розвитку підприємства та дають змогу подолати елементи ринкових відносин, забезпечити рівноважний поступальний розвиток.

Багаторічні дослідження дали змогу внести істотні доповнення в наявні моделі та механізми управління діяльністю промислових підприємств. Стратегічне управління промисловими компаніями у сучасних умовах потребує глибокої модернізації вітчизняних підприємств, впровадження відповідних технологій і методів організації бізнес-процесів, що передбачає зміну інвестиційної політики та впровадження більш досконалих інструментів аналізу та врахування ризиків.

Розглянутий у статті механізм стратегічного управління має комплексний характер, він орієнтує керівництво підприємства на серйозні перетворення, враховує запропоновані методи та інструменти формування та управління інвестиційним капіталом промислового підприємства в умовах невизначеності.

Рекомендації із застосування інструменту для змен-

шення діапазону розміру дивідендів акціонерів компанії ретельно вивчено та прийнято до впровадження керівництвом низки підприємств. Переважно відповідні зміни внесено до механізму стратегічного управління інвестиційною діяльністю компаній, які перебували у стані кризи.

Так, застосування більш досконалих механізмів розроблення та управління стратегічною діяльністю організації дає змогу керівництву компанії вдосколювати процеси управління, приймати найкраще рішення стосовно вибору стратегії компанії та кількості інвестиційних ресурсів, необхідних для досягнення сталого розвитку компанії.

Запропоновані методи та підходи до управління сталого розвитку підприємств є необхідною умовою стійкого розвитку економіки загалом. Це дослідження можна продовжити. У цьому випадку планується врахувати більше факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства для його сталого розвитку. Це дуже актуальний напрям досліджень для сталого соціально-економічного розвитку України.

### Список використаних джерел

1. Хмарська І., Кучерява К., Клімова І. Особливості післявоєнного відновлення економіки України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-31>
2. Буряк Є., Редько К., Машталер О., Сидорук І. Інноваційний розвиток промисловості України на засадах смарт-економіки. *Академічні візії*. 2022. № 13. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/74/64>
3. Яківченко А.М. Механізм інноваційного маркетингу промислового підприємства у повоєнний період. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 26. С. 63–69.
4. Красовська Г., Стадник В., Михальчук І. Організаційно-структурні умови розвитку потенціалу креативності в системі менеджменту конкурентоспроможності промислових корпорацій. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 14–25.
5. Кушніренко О., Кушніренко Є. Досягнення цифрової автономії України як стратегічний вектор інтеграції з ЄС. *Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології*. 2023. № 2(1). URL: <https://man.org.ua/nv/index.php/about/article/view/36>
6. Харченко Ю. А., Марченко В. О. Напрями формування стратегії розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. № 2(88). С. 172–178.
7. Кравченко М., Павленко Т. Проблеми забезпечення інвестиційної привабливості вітчизняних підприємств: макроекономічні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1887/1817>
8. Білоусова О. Особливості забезпечення розвитку національної економіки у пост-воєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2073>

### References

1. Khmarska I., Kucheryava K., Klimova I. Peculiarities of the post-war economic recovery of Ukraine. *Economy and society*. 2022. Vol. 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-31> (in Ukrainian).
2. Buriak E., Redko K., Mashtaler O., Sydoruk I. Innovative development of Ukrainian industry on the basis of smart economy. *Academic visions*. 2022. Vol. 13. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/74/64> (in Ukrainian).
3. Yakivchenko A. M. Mechanism of innovative marketing of an industrial enterprise in the post-war period. *Entrepreneurship and innovation*. 2023. Vol. 26. pp. 63–69. (in Ukrainian).
4. Krasovska H., Stadnyk V., Mykhalchuk I. Organizational and structural conditions for the development of the potential of creativity in the management system of competitiveness of industrial corporations. *Innovation and Sustainability*. 2022. Vol. 3. pp. 14–25. (in Ukrainian).
5. Kushnirenko O., Kushnirenko E. Achieving digital autonomy of Ukraine as a strategic vector of integration with the EU. *Scientific Bulletin of the International Association of Scientists. Series: economy, management, security, technology*. 2023. Vol. 2, No. 1. URL: <https://man.org.ua/nv/index.php/about/article/view/36> (in Ukrainian).
6. Kharchenko Yu. A., Marchenko V. O. Directions of enterprise development strategy formation in a competitive environment. *Problems of the systemic approach in economics*. 2022. Vol. 2, No. 88. pp. 172–178. (in Ukrainian).
7. Kravchenko M., Pavlenko T. Problems of ensuring the investment attractiveness of domestic enterprises: macroeconomic aspects. *Economy and society*. 2022. Vol. 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1887/1817> (in Ukrainian).
8. Bilousova O. Peculiarities of ensuring the development of the national economy in the post-war period. *Economy and society*. 2022. Vol. 46. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2073> (in Ukrainian).

**Iryna TARASENKO**

*Doctor of Economics, Professor, Head of department, Kyiv National University of Technologies and Design*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3626-4377>

e-mail: taras82@i.ua

**Kostiantyn OLEFIRENKO**

*postgraduate student, Kyiv National University of Technologies and Design*

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-3930-2515>

e-mail: olir@ukr.net

**Tetiana POLOZOVA**

*Doctor of Economics, Professor, Head of department, Kharkiv National University of Radio Electronics*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9956-8816>

e-mail: poloz@i.ua

**Olena MURZABULATOVA**

*PhD in Economics, Associate Professor of department, Kharkiv National University of Radio Electronics*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2179-1828>

e-mail: o.v.lat@i.ua

## **STRATEGIC MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF THE POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE**

**Introduction.** *The paper deals with the problem of improving strategic management of sustainable development of industrial enterprises. The shortcomings of the strategic management of Ukrainian industrial enterprises are due to the decline in the growth rates of the world and Ukrainian economy, the war, the specifics of the development of socio-economic relations.*

**The purpose of the paper to** *study the concept of strategic management of sustainable development of industrial enterprises.*

**Results.** *The main problem of the study is related to the imperfection of the strategic management of the enterprise's investment policy, which leads to a slowdown in the development of the enterprise and a decrease in competitiveness. The methodological base of the research is determined, the basis of which is: system theory, a system approach to managing the sustainable development of the enterprise, the theory and practice of modeling, strategic management, investment planning. An improved model is proposed, which determines the interdependence of strategic management of investment policy and sustainable economic development of the enterprise, and an algorithm for managing the process of developing an investment strategy of an industrial enterprise is presented. This mechanism takes into account the main indicators of sustainable development of an industrial enterprise. The mechanism of strategic management, which has a complex nature, is considered. The management of the enterprise is oriented towards serious transformations, takes into account the proposed methods and tools of formation and management of investment capital of an industrial enterprise in conditions of uncertainty.*

**Conclusion.** *It has been proven that the use of more advanced mechanisms for the development and management of the organization's strategic activities allows the company's management to improve management processes, make the best decision regarding the choice of strategy and the amount of investment resources necessary to achieve the sustainable development of an industrial enterprise.*

**Keywords:** *strategic management, investment capital, sustainable development, industrial enterprise, uncertainty*