МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ІМ. Ю.М. ПОТЕБНІ

Кафедра управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота(проєкт)

магістр
(рівень вищої освіти)

НА ТЕМУ: РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Виконав: студент другого курсу, групи 8.0734-пм
Спеціальності 073 «Менеджмент»
(код і назва спеціальності)

освітньої програми Промисловий менеджмент
(назва освітньої програми)
Сичов Олексій
(ініціали та прізвище)

Керівник: Нікітенко В.О., професор кафедри управління та адміністрування, доктор філософських наук,
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)
Рецензент

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інженерний навчально-науковий інститут

Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 073 Промисловий менеджмент
(код та назва)
Освітня програма Промисловий менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри д.філос.н., проф. Воронкова В.Г. _____
«__»_____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)
Сичов Олексій
(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема роботи (проєкту) Розробка стратегії промислового підприємства в умовах відбудови України

керівник роботи Нікітенко В.О., д.ф.н., проф.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ від «27» 02.2025 року №318-с
2.Строк подання студентом роботи __01 грудня 2025 р.
3.Вихідні дінні роботи:Теоретичні аспекти розробки стратегії промислового підприємства в умовах відбудови України. Аналіз стану виробничих процесів та рівня впровадження цифрових технологій і рішень Industry 4.0 на промисловому підприємстві. Удосконалення інноваційної моделі цифровізації виробничих процесів промислового підприємства в системі промислового менеджменту та розробки стратегії промислового підприємства в умовах відбудови України.
4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які необхідно розробити):
- обґрунтувати сутність цифровізації виробничих процесів та її значення для розвитку промислових підприємств у цифровій економіці;
- дослідити теоретичні підходи та методи розробки стратегії промислового підприємства в умовах відбудови України.;
- проаналізувати зарубіжний досвід розробки стратегії промислового підприємства в умовах відбудови України.;
- надати організаційно-економічну характеристику промислового підприємства;
- здійснити оцінку стану виробничих процесів та рівня використання цифрових технологій на підприємстві;
- розробити та обґрунтувати розробку стратегії промислового підприємства в умовах відбудови України.;
- провести розрахунок економічної доцільності впровадження розробки стратегії промислового підприємства в умовах відбудови України..

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Містить 7 таблиць, 3 рисунки, 1 додаток.

Консультанти кваліфікаційної роботи за її окремими розділами

1 розділ професор кафедри управління та адміністрування, доктор філософських наук, Нікітенко В.О. _____

(*назва розділу*) (*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*) (*підпис*)

2 розділ професор кафедри управління та адміністрування, доктор філософських наук, Нікітенко В.О. _____

(*назва розділу*) (*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*) (*підпис*)

Календарний план підготовки та виконання кваліфікаційної роботи

№ з/п	*Етапи підготовки та виконання кваліфікаційної роботи*	*Термін виконання*	*Фактичне виконання*
1	опрацювання літературних та інших інформаційних джерел, стосовно визначеної теми дослідження	Квітень 2025	Квітень 2025.
2	обробка збираного під час практик (виробничої, переддипломної) фактичного матеріалу	Травень 2025	Травень-червень 2025
3	обробка інших матеріалів стосовно визначеної теми дослідження із використанням сучасних методів аналізу та синтезу	Червень 2025	Червень 2025
4	обговорення під час консультацій з науковим керівником проблемних питань та узгодження шляхів розв'язання проблем, що виникають під час виконання роботи	Вересень 2025	Вересень 2025
5	написання тексту вступу до роботи, подання його на ознайомлення науковому керівнику	Вересень 2025	Вересень 2025
6	написання тексту першого розділу роботи, подання його на ознайомлення науковому керівнику	Вересень 2025	Жовтень 2025
7	написання тексту другого розділу роботи, подання його на ознайомлення науковому керівнику	Жовтень 2025	Жовтень 2025
8	написання тексту третього розділу роботи, подання його на ознайомлення науковому керівнику	Жовтень 2025	Листопад 2025
9	написання тексту висновків з роботи, подання його на ознайомлення науковому керівнику	Листопад 2025	Листопад 2025
10	усунення недоліків, написання остаточного варіанта тексту, оформлення випускної кваліфікаційної роботи	Листопад 2025	Грудень 2025
11	подання зброшурованої завершеної кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету	Грудень 2025	Грудень 2025
12	отримання відгуку (резюме) наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи та зовнішнього рецензування кваліфікаційної роботи	Грудень 2025	Грудень 2025
13	Підготовка матеріалів до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні екзаменаційної комісії	Грудень 2025	Грудень 2025

Студент _____ О.Сичов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту) _____ В.О. Нікітенко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О. М. Венгер
(підпис) (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Сичов О. Розробка стратегії промислового підприємства в умовах відбудови України. Кваліфікаційна робота для здобуття другого ступеня вищої освіти за спеціальністю 073 «Промисловий менеджмент», науковий керівник - д.ф.н., проф. Нікітенко В. О. Інженерний науково-навчальний інститут ім. Ю. М. Потебні Запорізького національного університету, кафедра управління та адміністрування, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні засади формування стратегії розвитку промислового підприємства в умовах післявоєнної відбудови України. Проаналізовано сучасні підходи до стратегічного управління промисловими підприємствами з урахуванням викликів воєнного та поствоєнного періодів, зокрема руйнування виробничої інфраструктури, нестабільності ресурсного забезпечення, трансформації ринків збуту та необхідності інтеграції у європейський економічний простір.

У роботі здійснено оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності промислового підприємства, визначено ключові ризики та можливості відновлення, а також проаналізовано роль інновацій, цифровізації та сталого розвитку у формуванні конкурентних переваг. Особливу увагу приділено стратегічним інструментам адаптації підприємства до умов відбудови, зокрема сценарному плануванню, ресурсній реструктуризації, підвищенню управлінської гнучкості та впровадженню сучасних управлінських рішень. За результатами дослідження розроблено стратегічні напрями розвитку промислового підприємства, спрямовані на забезпечення економічної стійкості, відновлення виробничого потенціалу та довгострокового зростання в умовах трансформації національної економіки.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, ПРОМИСЛОВЕ ПІДПРИЄМСТВО, ВІДБУДОВА УКРАЇНИ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, ІННОВАЦІЇ, СТАЛИЙ РОЗВИТОК, УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ.

SUMMARY

Sychov O. Development of an Industrial Enterprise Strategy under the Conditions of Ukraine's Reconstruction. Qualification thesis for obtaining the second level of higher education in the specialty 073 "Industrial Management", academic supervisor - Doctor of Philosophical Sciences, Professor Nikitenko V. O., Engineering Scientific and Educational Institute named after Yu. M. Potebnia of Zaporizhzhia National University, Department of Management and Administration, 2025.

The qualification thesis examines the theoretical and practical foundations for developing a development strategy of an industrial enterprise under the conditions of Ukraine's post-war reconstruction. Modern approaches to strategic management of industrial enterprises are analyzed, taking into account the challenges of the wartime and post-war period, including destruction of production infrastructure, instability of resource supply, transformation of markets, and the need for integration into the European economic space.

The study assesses the external and internal environment of an industrial enterprise, identifies key risks and recovery opportunities, and analyzes the role of innovation, digital transformation, and sustainable development in building competitive advantages. Particular attention is paid to strategic tools for enterprise adaptation to reconstruction conditions, such as scenario planning, resource restructuring, managerial flexibility, and the implementation of modern management solutions.

Based on the research results, strategic directions for the development of an industrial enterprise are proposed, aimed at ensuring economic resilience, restoring production potential, and achieving long-term growth in the context of national economic transformation.

KEYWORDS: DEVELOPMENT STRATEGY, INDUSTRIAL ENTERPRISE, UKRAINE'S RECONSTRUCTION, STRATEGIC MANAGEMENT, DIGITAL TRANSFORMATION, INNOVATION, SUSTAINABLE DEVELOPMENT, MANAGERIAL DECISION-MAKING.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

1.1 Теоретичні засади розробки стратегії промислового підприємства в умовах відбудови України

1.2 Понятійно-категоріальний апарат розробки стратегії промислового підприємства в умовах відбудови України

1.3 Зарубіжний досвід розробки стратегії промислового підприємства

Висновки до першого розділу

РОЗДІЛ 2 ПРАКСЕОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

2.1 Формування інноваційної моделі розробки стратегії промислового підприємства в умовах відбудови України

2.2 Реалізація інноваційної моделі розробки стратегії промислового підприємства в умовах відбудови України

2.3 Удосконалення механізмів впровадження розробки стратегії промислового підприємства в умовах відбудови України

Висновки до другого розділу

ВИСНОВКИ

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки України визначається безпрецедентними викликами, пов’язаними з повномасштабною війною, руйнуванням виробничої інфраструктури, порушенням логістичних ланцюгів, втратою трудового та інвестиційного потенціалу. У цих умовах проблема відбудови промисловості набуває не лише економічного, а й стратегічного та цивілізаційного значення, оскільки саме промислові підприємства формують основу економічної стійкості держави, її експортного потенціалу та інтеграції у європейський економічний простір.

Відбудова України потребує не простого відновлення довоєнних виробничих потужностей, а глибокого стратегічного переосмислення моделей розвитку промислових підприємств. Йдеться про перехід від логіки виживання до логіки довгострокової стійкості, інноваційності та адаптивності, що передбачає формування ефективних стратегій розвитку з урахуванням поствоєнних ризиків, цифрової трансформації, вимог сталого розвитку та нових управлінських практик.

У сучасних умовах стратегія промислового підприємства перестає бути виключно інструментом економічного планування і набуває системного характеру, поєднуючи економічні, технологічні, соціальні та управлінські виміри. Особливого значення набуває здатність підприємства адаптуватися до невизначеності, формувати антикризові та відновлювальні сценарії розвитку, залучати інновації, цифрові технології та партнерські моделі взаємодії з державою, бізнесом і міжнародними інституціями.

Актуальність дослідження зумовлена також тим, що більшість наявних стратегічних підходів були сформовані для стабільних або передбачуваних економічних умов і потребують адаптації до специфіки післявоєнної відбудови. Це обумовлює необхідність наукового обґрунтування стратегічних рішень промислових підприємств з урахуванням сучасних викликів та трансформацій української економіки.

Ступінь наукової розробленості проблеми характеризується наявністю значного масиву досліджень у сфері стратегічного менеджменту, розвитку промислових підприємств, антикризового управління та цифрової трансформації. Водночас питання розробки стратегій промислових підприємств саме в умовах післявоєнної відбудови України залишаються недостатньо систематизованими та потребують подальшого наукового осмислення з урахуванням національної специфіки.

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку промислового підприємства в умовах відбудови України з урахуванням сучасних економічних, управлінських та інституційних викликів.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачається розв’язання таких **завдань**:

- проаналізувати теоретичні підходи до стратегічного управління промисловими підприємствами;
- дослідити особливості функціонування промислових підприємств в умовах воєнного та поствоєнного періодів;
- оцінити вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на стратегічний розвиток промислового підприємства;
- визначити ключові ризики та можливості відбудови промислового підприємства;
- обґрунтувати стратегічні напрями розвитку підприємства в умовах відновлення економіки;
- розробити практичні рекомендації щодо реалізації стратегії розвитку промислового підприємства.

Об’єктом дослідження є процес стратегічного управління розвитком промислового підприємства.

Предметом дослідження є сукупність економічних, управлінських та організаційних відносин, що виникають у процесі розробки та реалізації стратегії промислового підприємства в умовах відбудови України.

Методологічною основою дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема: аналіз і синтез - для узагальнення теоретичних підходів; системний підхід - для дослідження підприємства як складної соціально-економічної системи; стратегічний аналіз (SWOT-, PEST-аналіз) - для оцінки середовища функціонування підприємства; економіко-статистичні методи - для аналізу показників діяльності; методи порівняння та узагальнення - для формування практичних рекомендацій.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в обґрунтуванні стратегічних підходів до розвитку промислового підприємства з урахуванням специфіки післявоєнної відбудови України, а також у систематизації ключових чинників, що впливають на формування стратегії в умовах високої невизначеності та трансформації економічного середовища.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання отриманих висновків і рекомендацій у діяльності промислових підприємств при розробці стратегій відновлення, модернізації та довгострокового розвитку в умовах відбудови економіки України.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, що регламентують питання відбудови економіки, розвитку промисловості та стратегічного управління, офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, аналітичні матеріали міжнародних організацій, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних учених, а також фінансова та управлінська звітність промислового підприємства, на матеріалах якого проведено практичну частину дослідження.

Теоретичною основою роботи стали праці провідних учених у сфері стратегічного менеджменту, промислового розвитку, антикризового управління та економічної відбудови. У дослідженні враховано сучасні підходи до формування стратегій розвитку підприємств в умовах нестабільності, ризиків та структурних трансформацій, а також концепції сталого розвитку, інноваційного зростання та цифрової трансформації промисловості.

Логіка дослідження ґрунтується на поєднанні теоретичного аналізу з практичним обґрунтуванням стратегічних рішень. Це дозволяє розглядати стратегію промислового підприємства не лише як формалізований план дій, а як динамічний управлінський процес, спрямований на адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища, подолання кризових явищ і формування довгострокових конкурентних переваг.

Особливу увагу у роботі приділено умовам відбудови України як специфічному соціально-економічному контексту, що характеризується високим рівнем невизначеності, необхідністю відновлення виробничого потенціалу та одночасного переходу до сучасних моделей розвитку. У цьому сенсі стратегія розглядається як інструмент не лише економічної ефективності, а й відповідального управління, здатного враховувати суспільні інтереси, регіональні особливості та довгострокові цілі національного розвитку.

Проблематика стратегічного управління розвитком промислових підприємств ґрунтовно висвітлена у працях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Класичні підходи до формування конкурентних стратегій та аналізу галузевих умов розвитку підприємств представлені у працях М. Портера. Концептуальні засади стратегічного менеджменту, організаційного розвитку та стратегічного вибору розкриті у дослідженнях Р.-А. Тьєтара. Вагомий внесок у розвиток теорії стратегічного управління підприємством здійснили українські науковці, зокрема А. П. Наливайко, який досліджує стратегії підприємств в умовах економіки знань та інноваційних змін, М. Г. Саєнко, Г. О. Швиданенко, які розглядають стратегічний розвиток і конкурентоспроможність підприємств, а також О. М. Єрмакова, О. Продіус, С. Білоус, А. Трохименко, В. Камінський, у працях яких аналізуються сучасні інструменти стратегічного управління, зокрема в умовах кризових явищ, нестабільності та структурних трансформацій економіки. Разом з тим, попри значну кількість наукових напрацювань, питання розробки стратегії промислового підприємства саме в умовах повоєнної відбудови України

потребують подальшого поглибленого дослідження з урахуванням нових економічних, інституційних та інфраструктурних викликів.

Структурно магістерська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.
У першому розділі розглянуто теоретичні засади стратегічного управління промисловими підприємствами та особливості формування стратегій розвитку в умовах кризових трансформацій.
У другому розділі проведено аналіз стану та умов функціонування промислового підприємства, оцінено вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на його стратегічний розвиток.
У третьому розділі обґрунтовано стратегічні напрями розвитку промислового підприємства в умовах відбудови України та розроблено практичні рекомендації щодо реалізації запропонованої стратегії.

Загальний обсяг роботи, кількість таблиць, рисунків і використаних джерел відповідають вимогам до кваліфікаційних робіт другого (магістерського) рівня вищої освіти.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ НА ОСНОВІ ТЕХНОЛОГІЙ INDUSTRY 4.0

1.1 Теоретичні засади цифровізації виробничих процесів та концепції Industry 4.0 в контексті сталого розвитку

Стратегія розвитку промислового підприємства є ключовим інструментом забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності, стійкості та адаптивності до змін зовнішнього середовища. У класичному розумінні стратегія трактується як система цілей, рішень і дій, спрямованих на формування та підтримання конкурентних переваг підприємства в довгостроковій перспективі [25]. В умовах глибоких економічних трансформацій, пов’язаних із відбудовою України, стратегічне управління набуває особливого значення, оскільки підприємства функціонують у ситуації високої невизначеності, ресурсних обмежень та інституційних змін.

Теоретичні засади стратегічного управління сформувалися в межах кількох наукових підходів, серед яких ключовими є ресурсний, галузевий та інституційний. Галузевий підхід, представлений у працях М. Портера, акцентує увагу на аналізі конкурентного середовища, ринкової структури та позиціонування підприємства в галузі [25]. Ресурсний підхід, розвинений у працях Дж. Барні, розглядає підприємство як сукупність унікальних ресурсів і компетенцій, які формують основу стійких конкурентних переваг [10-11]. В умовах відбудови промисловості України особливої ваги набуває саме ресурсний підхід, оскільки стратегічні рішення часто приймаються за умов дефіциту фінансових, матеріальних та людських ресурсів.

Українські науковці також приділяють значну увагу проблемам стратегічного управління промисловими підприємствами. Так, А. П. Наливайко розглядає стратегію підприємства як динамічний процес

узгодження внутрішніх можливостей із зовнішніми викликами економіки знань та інноваційного розвитку [10,11]. М. Г. Саєнко та Г. О. Швиданенко підкреслюють необхідність поєднання стратегічного планування з гнучкими управлінськими інструментами в умовах нестабільності та кризових явищ. Ці підходи є особливо релевантними для українських промислових підприємств, що відновлюють свою діяльність після руйнувань та втрат, спричинених воєнними діями.

У контексті відбудови України стратегія промислового підприємства виходить за межі традиційного економічного розуміння і набуває соціально-економічного та інституційного виміру. Відновлення виробничих потужностей, інтеграція у європейські ринки, дотримання принципів сталого розвитку та екологічної відповідальності стають невід'ємними елементами стратегічного вибору [23,24]. Таким чином, стратегія підприємства має враховувати не лише комерційні цілі, а й загальнонаціональні пріоритети економічної безпеки та відбудови.

Сучасні дослідники наголошують, що в умовах посткризового розвитку та реконструкції економіки особливого значення набуває стратегічна гнучкість підприємств - здатність швидко адаптуватися до змін регуляторного середовища, логістичних ланцюгів та технологічних умов. Для промислових підприємств України це означає необхідність поєднання довгострокового стратегічного бачення з можливістю оперативного коригування стратегічних пріоритетів залежно від динаміки відбудовчих процесів.

Отже, теоретичні засади розробки стратегії промислового підприємства в умовах відбудови України формуються на перетині класичних теорій стратегічного управління та сучасних підходів, орієнтованих на адаптивність, ресурсну ефективність і соціальну відповідальність. Це створює методологічне підґрунтя для подальшого аналізу практичних аспектів стратегічного розвитку промислових підприємств у специфічних умовах повоєнного відновлення.

Важливим елементом теоретичних засад стратегічного управління є розуміння співвідношення стратегічного планування та стратегічного мислення. Якщо стратегічне планування орієнтоване на формалізацію цілей, етапів і ресурсів розвитку, то стратегічне мислення передбачає здатність управлінського персоналу до системного бачення, прогнозування та роботи з невизначеністю [23,24]. В умовах відбудови України, коли довгострокові прогнози ускладнені військовими, економічними та геополітичними чинниками, саме стратегічне мислення стає визначальним чинником успішності промислових підприємств.

Особливе місце в теорії стратегії займає концепція адаптивного та антикризового управління. Вона базується на ідеї, що підприємство повинно не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й проактивно формувати сценарії розвитку та механізми швидкого відновлення [4]. Українські дослідники наголошують, що для промислових підприємств у період відбудови стратегія має включати елементи антикризового менеджменту, управління ризиками та відновлення виробничого потенціалу [2,3].

У національній науковій літературі стратегія промислового підприємства дедалі частіше розглядається крізь призму інноваційного та технологічного розвитку. Так, В. О. Нікітенко підкреслює, що в умовах цифрової трансформації та глобальних викликів стратегія підприємства повинна ґрунтуватися на інтеграції технологічних інновацій, управлінських рішень і ціннісних орієнтирів розвитку [23,24]. В. Г. Воронкова розглядає стратегічний розвиток промисловості як складову формування нової моделі економіки, орієнтованої на сталий розвиток, інновації та людський капітал [23,24].

Значну увагу в теоретичних дослідженнях приділено інституційному середовищу формування стратегії. З позицій інституційної теорії підприємство функціонує в системі формальних і неформальних правил, норм та обмежень, які визначають можливості стратегічного вибору. Для України в

період відбудови такими інституційними чинниками є державна промислова політика, програми підтримки бізнесу, інтеграція до європейського економічного простору, а також регуляторні вимоги щодо екологічності та енергоефективності виробництва.

Теоретично важливим є також підхід сталого розвитку, відповідно до якого стратегія промислового підприємства має поєднувати економічну ефективність, соціальну відповідальність та екологічну безпеку (Elkington, 1997). В умовах відбудови України цей підхід набуває особливого значення, оскільки реконструкція промисловості має здійснюватися з урахуванням принципів «зеленого» зростання, енергоефективності та відповідності європейським стандартам. Українські науковці підкреслюють, що ігнорування цих аспектів у стратегічному плануванні може призвести до втрати конкурентних позицій на міжнародних ринках [7].

Таким чином, теоретичні засади розробки стратегії промислового підприємства в умовах відбудови України є міждисциплінарними та поєднують класичні теорії стратегічного управління з сучасними концепціями адаптивності, інноваційності та сталого розвитку. Вони створюють концептуальну основу для формування ефективних стратегічних рішень, спрямованих на відновлення, модернізацію та довгостроковий розвиток промислових підприємств у посткризових умовах.

Таблиця 1.1

Еволюція підходів до розробки стратегії промислового підприємства

Підхід	**Ключові характеристики**	**Обмеження в умовах відбудови**
Класичний (плановий)	Довгострокове планування, стабільність середовища, формалізовані цілі	Низька гнучкість, слабка адаптація до криз

Підхід	Ключові характеристики	Обмеження в умовах відбудови
Конкурентний	Орієнтація на ринкову позицію та конкурентні переваги	Обмежена придатність за нестабільного попиту
Ресурсний	Акцент на внутрішніх ресурсах і компетенціях	Недооцінка зовнішніх шоків
Адаптивний	Гнучкість, сценарне планування, швидка реакція	Високі вимоги до управлінських компетенцій
Інноваційно-цифровий	Використання цифрових технологій, Industry 4.0	Потребує інвестицій та кадрового забезпечення

Таблиця 1.1 відображає трансформацію стратегічних підходів від класичних моделей, орієнтованих на стабільність, до адаптивних та інноваційно-цифрових стратегій. В умовах відбудови України найбільш релевантними є адаптивний та інноваційно-цифровий підходи, оскільки вони дозволяють підприємствам швидко реагувати на невизначеність, поєднуючи відновлення виробничого потенціалу з технологічною модернізацією.

Таблиця 1.2

Ключові теоретичні концепти формування стратегії промислового підприємства в умовах відбудови України

Концепт	Теоретичне наповнення	Значення для промислових підприємств
Адаптивність	Гнучке реагування на зміни середовища	Забезпечення стійкості бізнесу
Антикризове управління	Управління ризиками та відновлення	Мінімізація втрат та стабілізація
Інноваційний розвиток	Технологічні та управлінські інновації	Підвищення конкурентоспроможності

Концепт	Теоретичне наповнення	Значення для промислових підприємств
Сталий розвиток	Економічний, соціальний та екологічний баланс	Відповідність європейським стандартам
Інституційна інтеграція	Узгодження з державною політикою та регулюванням	Доступ до програм підтримки та інвестицій

Систематизація ключових концептів дозволяє розглядати стратегію промислового підприємства як багатовимірний процес, що поєднує економічну ефективність, інноваційність та соціальну відповідальність. У контексті відбудови України стратегічні рішення мають формуватися з урахуванням інституційних змін, інтеграції до європейського економічного простору та необхідності сталого розвитку.

Отримані в таблиці 1.2 узагальнення щодо базових типів стратегій промислових підприємств дозволяють окреслити їх внутрішню логіку та цільову спрямованість. Водночас ефективність реалізації будь-якої стратегії визначається не лише внутрішніми управлінськими рішеннями, а й характером впливу зовнішнього середовища. Умови післявоєнної відбудови України істотно трансформують конфігурацію економічних, політичних, соціальних та технологічних факторів, що безпосередньо впливають на стратегічний вибір промислових підприємств. Саме тому доцільно проаналізувати ключові зовнішні чинники та їх стратегічні наслідки, що відображено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Вплив зовнішніх факторів відбудови України на стратегічні рішення промислових підприємств

Група факторів	Зміст факторів	Стратегічні наслідки для підприємства
Економічні	Інфляція, дефіцит капіталу, руйнування ринків	Перегляд інвестиційної політики, оптимізація витрат
Політичні	Державні програми відбудови, євроінтеграція	Узгодження стратегії з державною політикою
Технологічні	Прискорена цифровізація, Industry 4.0	Модернізація виробництва, автоматизація
Соціальні	Дефіцит кадрів, міграція населення	Інвестиції в людський капітал
Екологічні	Підвищення вимог до сталості	Впровадження «зелених» технологій

Аналіз зовнішніх факторів відбудови України, представлений у таблиці 1.3, свідчить про суттєву зміну умов функціонування промислових підприємств і зростання рівня стратегічної невизначеності. Це зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до стратегічного управління та адаптації їх до нових реалій. Для поглиблення цього аналізу доцільно здійснити порівняння стратегічних орієнтирів промислових підприємств у довоєнний період та в умовах відбудови, що дозволяє виявити ключові зсуви в цілях, інструментах і пріоритетах стратегічного розвитку. Відповідне порівняння представлено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика стратегій промислових підприємств: довоєнний період та період відбудови

Критерій порівняння	Довоєнна стратегія	Стратегія в умовах відбудови
Цільова орієнтація	Зростання прибутку	Відновлення та стійкість
Горизонт планування	Довгостроковий	Коротко- та середньостроковий

Критерій порівняння	**Довоєнна стратегія**	**Стратегія в умовах відбудови**
Рівень ризику	Помірний	Високий
Технологічна база	Часткова автоматизація	Цифрова трансформація
Соціальна складова	Другорядна	Пріоритетна
Роль держави	Мінімальна	Активна підтримка

Порівняльний аналіз свідчить, що стратегія промислового підприємства в умовах відбудови має якісно інший характер порівняно з довоєнним періодом. Вона орієнтується не лише на фінансові результати, а й на забезпечення стійкості, соціальної відповідальності та інтеграції в національні й європейські програми відновлення.

1.2 Понятійно-категоріальний апарат розробки стратегії промислового підприємства в умовах відбудови України

Формування ефективної стратегії розвитку промислового підприємства в умовах післявоєнної відбудови України потребує чіткого та однозначного використання наукових понять і категорій. Понятійно-категоріальний апарат виступає методологічною основою стратегічного аналізу та планування, забезпечує логічну узгодженість дослідження й коректність практичних рекомендацій.

Ключовою категорією дослідження є стратегія промислового підприємства, яку доцільно трактувати як довгострокову систему цілей, пріоритетів і управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємства з урахуванням змін зовнішнього і внутрішнього середовища. В умовах відбудови України стратегія набуває

адаптивного та відновлювального характеру, поєднуючи завдання економічної стабілізації, технологічної модернізації та підвищення конкурентоспроможності.

Важливим поняттям є розвиток промислового підприємства, що розглядається як процес кількісних і якісних змін у виробничо-господарській діяльності, організаційній структурі та ресурсному потенціалі підприємства. У післякризовий період розвиток тісно пов’язаний із відновленням виробничих потужностей, оновленням основних засобів і впровадженням інноваційних технологій.

Категорія відбудова економіки України визначається як комплекс системних заходів держави, бізнесу та суспільства, спрямованих на відновлення зруйнованої інфраструктури, промислового потенціалу та економічних зв’язків. Для промислових підприємств відбудова створює специфічні умови функціонування, що характеризуються підвищеним рівнем ризику, нестабільністю ринків, обмеженістю ресурсів і водночас наявністю нових можливостей зростання.

У контексті стратегічного управління важливе місце займає поняття стратегічне управління, під яким розуміється безперервний процес аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, формування, реалізації та коригування стратегії підприємства. Для промислових підприємств в умовах відбудови стратегічне управління має бути орієнтоване на гнучкість, швидке реагування на зміни та узгодження корпоративних цілей із державними програмами відновлення.

Суттєвою категорією є також конкурентоспроможність промислового підприємства, що відображає його здатність ефективно функціонувати на ринку, забезпечувати високу якість продукції, оптимальні витрати та стійкі ринкові позиції. У післявоєнний період конкурентоспроможність значною мірою визначається рівнем технологічного оновлення, енергоефективності та інтеграції у міжнародні виробничі ланцюги.

Таким чином, понятійно-категоріальний апарат розробки стратегії промислового підприємства в умовах відбудови України формує теоретичну базу дослідження та дозволяє комплексно розглядати процес стратегічного розвитку з урахуванням сучасних економічних викликів і національних особливостей відновлення промисловості.

Формування інноваційної моделі цифровізації виробничих процесів потребує чіткого визначення та систематизації основних понять і категорій, що використовуються в дослідженні. Відсутність єдиного підходу до трактування термінів «цифровізація», «цифрова трансформація», «Industry 4.0», «розумне виробництво» та «інноваційна модель» ускладнює як теоретичний аналіз, так і практичне впровадження цифрових рішень у діяльність промислових підприємств.

Базовим поняттям у дослідженні є Industry 4.0, яке вперше було запропоноване в Німеччині у межах державної промислової стратегії. За визначенням Х. Кагерманна, В. Лукаса та В. Вальстера [23-25], Industry 4.0 означає новий етап розвитку промисловості, що ґрунтується на широкому використанні кіберфізичних систем, цифрових платформ і мережевої взаємодії між машинами, людьми та інформаційними системами. У межах цієї концепції виробництво набуває ознак інтелектуальності, автономності та високої адаптивності.

Поняття «цифровізація» у науковій літературі трактується як процес впровадження цифрових технологій з метою підвищення ефективності окремих функцій і процесів підприємства. О. Вестерманн, Д. Боннет та Е. Макафі підкреслюють, що цифровізація передбачає автоматизацію операцій, цифрову обробку даних і використання інформаційних систем для підтримки управлінських рішень. Водночас цифровізація не обов’язково змінює бізнес-модель підприємства, а здебільшого спрямована на оптимізацію наявних процесів.

На відміну від цього, цифрова трансформація має ширший і глибший характер. За визначенням Б. Бриньйольфссона та А. Макафі, цифрова

трансформація охоплює комплексні зміни у стратегії, організаційній структурі, корпоративній культурі та системі управління підприємством під впливом цифрових технологій. У контексті Industry 4.0 цифрова трансформація виробничих процесів передбачає перехід до нових принципів організації виробництва, орієнтованих на гнучкість, індивідуалізацію продукції та сталий розвиток.

Важливою категорією є «розумне виробництво» (Smart Manufacturing), яке розглядається як практична реалізація принципів Industry 4.0. Згідно з підходом NIST, розумне виробництво характеризується використанням сенсорних технологій, великих даних, штучного інтелекту та аналітики в реальному часі для оптимізації виробничих рішень. У межах цього підходу виробничі системи здатні до самодіагностики, самоналаштування та прогнозування відхилень, що підвищує їхню стійкість у нестабільних умовах.

Центральним елементом цифровізації виробничих процесів є кіберфізичні виробничі системи (Cyber-Physical Production Systems, CPPS). Як зазначає Дж. Лі, CPPS інтегрують фізичні виробничі ресурси з цифровими моделями, забезпечуючи двосторонній обмін інформацією між реальним і віртуальним середовищами. Використання цифрових двійників дозволяє моделювати виробничі процеси, оцінювати їхню ефективність та прогнозувати наслідки управлінських рішень, що є важливим чинником сталого розвитку підприємства. В контексті понятійно-категоріального апарату важливе місце посідає поняття «інноваційна модель цифровізації», яке в даному дослідженні розглядається як цілісна система взаємопов’язаних елементів - технологічних, організаційних, управлінських та соціально-економічних. Така модель передбачає поетапне впровадження цифрових технологій Industry 4.0 з урахуванням ресурсних можливостей підприємства, рівня його цифрової зрілості та стратегічних цілей сталого розвитку.

Окремої уваги заслуговує категорія «цифрова зрілість підприємства», яка відображає ступінь готовності організації до впровадження та ефективного використання цифрових технологій. У працях А. Шумахера та С. Ероля

цифрова зрілість трактується як багатовимірна характеристика, що включає рівень технологічного розвитку, управлінських компетенцій, цифрової культури та інноваційного потенціалу. Оцінка цифрової зрілості є необхідною передумовою формування ефективної моделі цифровізації виробничих процесів[13].

Таким чином, понятійно-категоріальний апарат цифровізації виробничих процесів на основі технологій Industry 4.0 формує теоретичний фундамент дослідження та забезпечує методологічну узгодженість подальшого аналізу. Чітке розмежування ключових понять дозволяє систематизувати наукові підходи до цифровізації, обґрунтувати вибір інструментів і моделей, а також створити передумови для розробки практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних цифрових рішень у діяльність промислових підприємств.

Таблиця 1.5

Порівняльна характеристика ключових понять стратегічного розвитку промислових підприємств в умовах відбудови України

Поняття	**Основний зміст**	**Мета застосування**	**Рівень реалізації**	**Зв'язок із відбудовою та сталим розвитком**
Стратегія розвитку промислового підприємства	Система довгострокових цілей, напрямів і рішень щодо функціонування та розвитку підприємства	Забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності	Стратегічний (підприємство в цілому)	Прямий: орієнтація на економічну стійкість і довгострокове зростання
Адаптивна стратегія	Гнучкий підхід до управління, що	Мінімізація ризиків і втрат в	Стратегічно-операційний	Сприяє виживанню та поступовому

	передбачає швидке коригування цілей і дій відповідно до змін середовища	умовах нестабільності		відновленню підприємства
Відновлювальна стратегія	Сукупність управлінських рішень, спрямованих на відновлення виробничих потужностей і ресурсного потенціалу	Відновлення довоєнного або нового рівня виробництва	Операційно-стратегічний	Безпосередній: відбудова виробництва, інфраструктури та зайнятості
Інноваційно-інвестиційна стратегія	Орієнтація на залучення інвестицій і впровадження інноваційних технологій	Технологічна модернізація та підвищення ефективності	Комплексний (виробництво, управління, фінанси)	Прямий: основа технологічного оновлення та сталого розвитку
Стратегічна стійкість підприємства	Здатність підприємства зберігати ефективність і конкурентні позиції в умовах криз	Забезпечення довгострокової стабільності	Системний	Комплексний: поєднання економічної, соціальної та екологічної складових

Інтеграція з програмами відбудови	Узгодження стратегії підприємства з державними та міжнародними програмами відновлення	Отримання ресурсної та фінансової підтримки	Стратегічний, зовнішній	Підсилює потенціал сталого розвитку та структурної модернізації

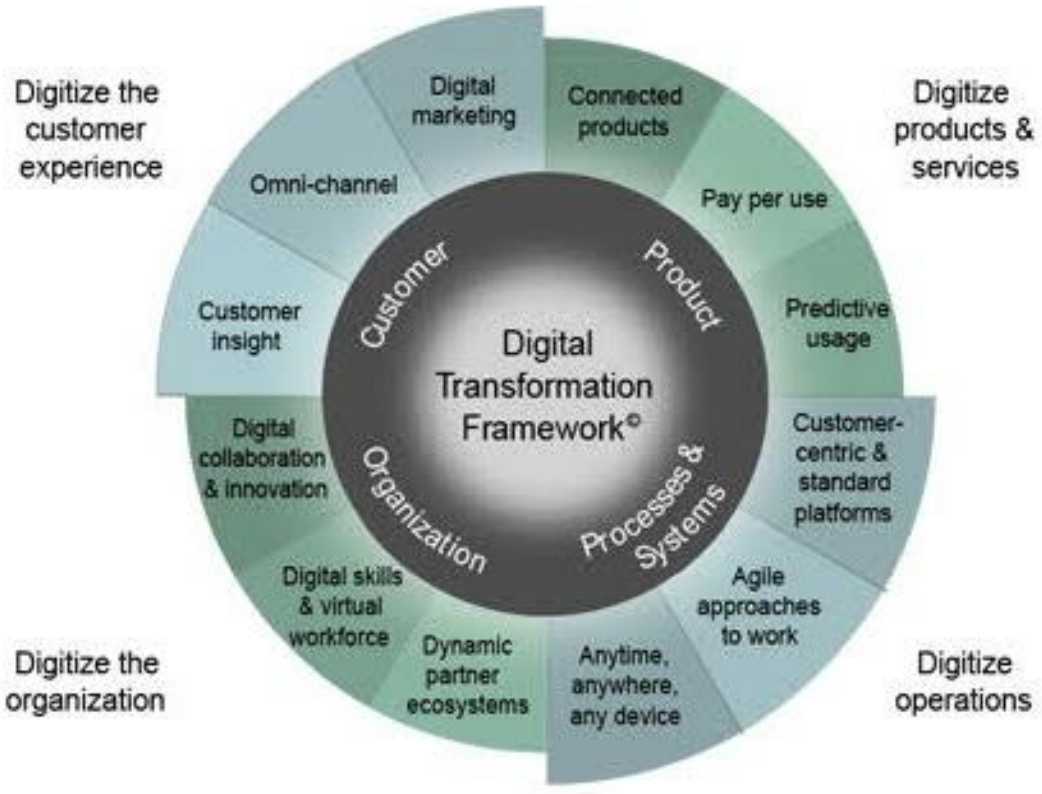


Рис.1 Концептуальна модель інноваційної цифровізації промислового підприємства

Модель відображає логіку переходу промислового підприємства від вихідних умов функціонування до досягнення цілей сталого розвитку шляхом впровадження інноваційних цифрових рішень. У центрі моделі знаходиться інноваційна цифрова платформа підприємства, яка інтегрує технологічні, організаційні та управлінські зміни.

Ліва частина моделі характеризує вхідні фактори цифровізації (ресурсні обмеження, стан виробничих потужностей, кадровий потенціал, виклики післявоєнної відбудови). Верхній рівень відображає стратегічні орієнтири цифровізації, що формуються відповідно до цілей розвитку підприємства та державних програм відновлення.

Права частина моделі демонструє результати впровадження цифрових рішень, які проявляються у зростанні економічної ефективності, екологічної стійкості та соціальної відповідальності. Таким чином, цифровізація розглядається як системний інструмент забезпечення сталого розвитку промислового підприємства.

Концептуальна модель інноваційної цифровізації

На основі теоретичних підходів до цифровізації та стратегічного розвитку промислових підприємств пропонується авторська концептуальна модель інноваційної цифровізації. Вона відображає логічну послідовність процесів переходу підприємства від традиційної організації виробництва до сучасної цифрово-орієнтованої системи управління з урахуванням умов післявоєнної відбудови.

Модель представлено у таюлиці **1.6**. Вона складається з блоків, що відображають:

- вихідні умови та виклики цифровізації;
- стратегічні орієнтири;
- функціональні складові цифровізації;
- механізми реалізації;
- очікувані результати.

Система взаємозв’язків між цими елементами демонструє, як цифрові технології виступають засобом досягнення ключових цілей підприємства: підвищення ефективності, стійкості й конкурентоспроможності в умовах відбудови України (**1.6**).

Таблиця 1.6 Концептуальна модель інноваційної цифровізації промислового підприємства

Ключові елементи моделі

Елемент моделі	Основний зміст	Результат
Вихідні умови	Виробничі, ресурсні, кадрові й ринкові чинники	Контекст цифровізації
Стратегічні орієнтири	Цільові напрями цифрової трансформації	Узгодження з цілями сталого розвитку
Функціональні складові	Технології, організація, інформація, кадри	Формування цифрового потенціалу
Механізми реалізації	Етапність, інтеграція, партнерства	Успішне впровадження рішень
Очікувані результати	Продуктивність, гнучкість, стійкість	Підвищення конкурентоспроможності

Опис логіки моделі

Процес цифровізації починається з аналізу вихідних умов, оцінки потреб і визначення проблем, що стримують розвиток підприємства. На основі цього формується стратегія цифрових перетворень, що враховує макроекономічні цілі відбудови України та принципи сталого розвитку.

Наступним кроком є визначення функціональних складових цифровізації технологічних рішень, організаційних змін і кадрових заходів. Для реалізації цих складових використовуються відповідні механізми управління, планування та партнерства. Організаційні зміни охоплюють реінжиніринг бізнес-процесів, удосконалення системи управління та перехід до більш гнучких моделей прийняття рішень. Особливу роль відіграє кадрова складова цифровізації, яка включає розвиток цифрових компетенцій персоналу, формування цифрової культури та залучення фахівців з інформаційних технологій. Реалізація зазначених складових здійснюється через механізми стратегічного та оперативного планування, систему управління проєктами, а також розвиток партнерських відносин із IT-компаніями, науковими установами та учасниками програм відбудови, що в

сукупності забезпечує комплексний та сталий характер цифрових перетворень підприємства.

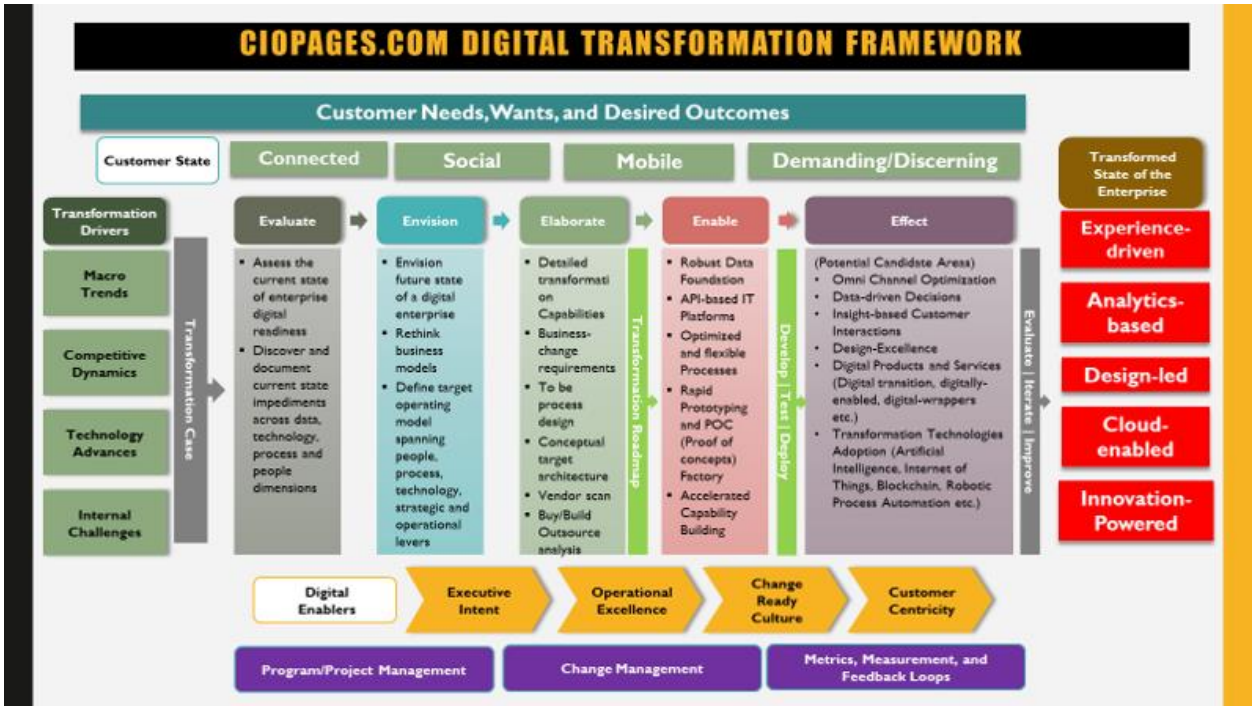


Рис.2

В результаті впровадження цифрових рішень підприємство отримує очікувані результати, що проявляються у зростанні операційної ефективності, підвищенні якості виробництва, адаптивності до змін ринкового середовища та зміцненні позицій на внутрішніх і зовнішніх ринках.

У підрозділі 1.2 було систематизовано та уточнено понятійно-категоріальний апарат розробки стратегії промислового підприємства в умовах відбудови України. Встановлено, що коректне трактування базових понять є необхідною передумовою формування ефективної стратегії розвитку підприємства в умовах підвищеної невизначеності, ресурсних обмежень і структурних змін економіки.

Обґрунтовано, що стратегія промислового підприємства в сучасних умовах має поєднувати відновлювальний, адаптивний та інноваційний характер, оскільки відбудова економіки України супроводжується не лише відновленням виробничих потужностей, а й необхідністю їх технологічної модернізації. У цьому контексті стратегічне управління розглядається як безперервний процес, орієнтований на гнучке реагування на зміни

зовнішнього середовища та узгодження внутрішніх можливостей підприємства з національними пріоритетами розвитку.

Визначено, що ключовими категоріями дослідження є розвиток підприємства, конкурентоспроможність, стратегічна стійкість та відбудова економіки, які у взаємозв'язку формують теоретичну основу стратегічного планування. Особливу увагу приділено ролі інновацій і цифровізації як інструментів забезпечення довгострокової ефективності та сталого розвитку промислових підприємств.

Таким чином, сформований понятійно-категоріальний апарат дозволяє комплексно досліджувати процес розробки стратегії промислового підприємства в умовах відбудови України та слугує теоретичною базою для подальшого аналізу, розробки концептуальних моделей і практичних рекомендацій у наступних розділах магістерської роботи.

1.3 Зарубіжний досвід розробки стратегії промислового підприємства

Дослідження міжнародних моделей стратегічного управління промисловими підприємствами в умовах нестабільного зовнішнього середовища демонструє важливість комплексного підходу до формування стратегій розвитку, що забезпечують одночасно економічну ефективність, адаптивність та стійкість. У зарубіжній науковій літературі та прикладних дослідженнях відзначаються різні підходи до стратегічного планування та реалізації стратегій, які можуть бути адаптовані для українських підприємств.

Однією з актуальних тем у світовій практиці є розробка стратегічних моделей, що враховують цифровізацію та інновації. Так, у рамках наукових проєктів провідних університетів Німеччини запропоновано Advanced Innovation Design Approach (AIDA) - комплексний підхід до оптимізації інноваційних процесів, який поєднує передові методи розробки нових

продуктів, аналіз і вдосконалення інноваційного циклу, підтримку IT-рішень для управління інноваціями та організаційні заходи, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності промислових компаній на глобальному ринку.

Інший важливий напрям світового досвіду - це інтеграція принципів еко-індустріального розвитку, коли промислові підприємства утворюють кооперативні структури, що обмінюються ресурсами, енергією та матеріалами з метою підвищення загальної ефективності та зниження екологічного навантаження. Прикладом такої моделі є Kalundborg Eco-industrial Park у Данії, яка стала прототипом екологічної співпраці підприємств і послужила основою для подібних ініціатив у США та низці європейських країн.

З точки зору стратегічного планування, у міжнародних публікаціях також підкреслюється, що процес розробки стратегії повинен включати в себе аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, акцент на інноваційному потенціалі, адаптацію до змін ринку та використання аналітичних інструментів стратегічного управління. Теоретичною основою таких підходів виступають класичні моделі стратегічного менеджменту, зокрема концепції А. Ансоффа, М. Портера та інших, які широко використовуються у світовій практиці при формуванні стратегій промислових компаній, особливо у контексті глобальної конкуренції та цифрової трансформації бізнесу.

Особливу увагу міжнародні дослідження приділяють адаптивності стратегій до умов нестабільності, коли підприємства повинні не лише визначати довгострокові цілі, але й враховувати ризики, пов’язані з технологічними змінами, глобальними збуреннями ринків та змінним попитом. Це включає використання сценарного планування, систем стратегічного моніторингу і коригування, що дозволяє підприємствам зберігати конкурентні переваги в умовах швидких змін.

Таким чином, зарубіжний досвід розробки стратегій промислових підприємств підкреслює важливість системного, інтегрованого підходу, який поєднує інноваційні технології, екологічну відповідальність, гнучкість управління та адаптацію до змін зовнішнього середовища, що є важливими

орієнтирами для вітчизняної практики стратегічного планування підприємств в умовах сучасних викликів.

У зарубіжній науковій літературі розробка стратегії промислового підприємства розглядається як системний та безперервний процес, спрямований на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Класичні підходи до стратегічного управління були закладені у працях І. Ансоффа, який визначав стратегію як набір правил для прийняття управлінських рішень, що забезпечують узгодження цілей підприємства з умовами зовнішнього середовища [4]. Подальший розвиток стратегічної теорії пов’язаний з дослідженнями М. Портера, який акцентував увагу на формуванні конкурентних переваг через вибір стратегій лідерства за витратами, диференціації або фокусування [10, 11, 26].

Сучасний зарубіжний досвід свідчить, що стратегія промислового підприємства дедалі частіше формується з урахуванням цифрових трансформацій та інноваційного розвитку. У працях німецьких дослідників, зокрема Г. Кагерманна, В. Вальстера та Й. Хельбіга, концепція Industry 4.0 розглядається як стратегічна основа модернізації промислових підприємств, що передбачає інтеграцію кіберфізичних систем, цифрових платформ та інтелектуального аналізу даних у виробничі процеси [37,41]. Автори підкреслюють, що цифрові технології мають бути не окремим інструментом, а елементом загальної корпоративної стратегії підприємства.

Значна кількість зарубіжних досліджень присвячена адаптивності стратегій промислових підприємств в умовах криз і нестабільності. Так, Г. Мінцберг наголошує на необхідності поєднання планованих і emergent-стратегій, що дозволяє підприємствам гнучко реагувати на непередбачувані зміни зовнішнього середовища[9]. Такий підхід широко використовується у промислових компаніях США та країн ЄС, де стратегічне планування доповнюється сценарним аналізом і системами стратегічного контролю.

Окрему увагу в зарубіжній практиці приділяють інтеграції принципів

сталого розвитку у стратегії промислових підприємств. Дослідження Дж. Елкінгтона, який запропонував концепцію «потрійного результату» (triple bottom line), доводять, що ефективна стратегія повинна поєднувати економічні, екологічні та соціальні цілі [39]. Цей підхід активно застосовується у стратегіях європейських промислових компаній, зокрема у країнах Скандинавії та Німеччині, де державна політика стимулює впровадження екологічно орієнтованих стратегічних рішень.

Таким чином, зарубіжний досвід розробки стратегій промислових підприємств свідчить, що найбільш ефективними є моделі, які поєднують класичні інструменти стратегічного управління з інноваційними та цифровими підходами, забезпечують адаптивність до нестабільного середовища та інтегрують принципи сталого розвитку. Використання напрацювань Ансоффа, Портера, Мінцберга, Кагерманна та Елкінгтона створює методологічну основу для формування сучасних стратегій розвитку промислових підприємств, релевантних для умов відбудови економіки України.

Аналіз зарубіжного досвіду розробки стратегій промислових підприємств свідчить, що успішні стратегічні моделі формуються на основі системного поєднання класичних підходів стратегічного управління з інноваційними, цифровими та адаптивними інструментами. В умовах відбудови економіки України особливої актуальності набуває питання адаптації цих підходів з урахуванням специфіки національного економічного середовища, високого рівня ризиків та ресурсних обмежень.

Використання концепцій І. Ансоффа [4]щодо стратегічного аналізу та вибору напрямів розвитку є доцільним для українських промислових підприємств у процесі визначення пріоритетних стратегій відновлення та зростання. Застосування матричних інструментів стратегічного планування дозволяє підприємствам оцінити власний потенціал і ринкові можливості в умовах трансформації економіки. Водночас підходи М. Портера [10,11.26] до формування конкурентних переваг можуть бути використані для розробки

стратегій, спрямованих на зниження витрат, підвищення якості продукції та диференціацію на внутрішньому і зовнішніх ринках.

Ідеї Г. Мінцберга щодо поєднання планованих та адаптивних стратегій мають особливу практичну цінність для українських підприємств, які функціонують в умовах невизначеності та нестабільності. Гнучке коригування стратегічних цілей, використання сценарного підходу та системи стратегічного моніторингу дозволяють оперативно реагувати на зміни макроекономічної ситуації, логістичних ланцюгів і попиту на продукцію.

Досвід впровадження концепції Industry 4.0, узагальнений у працях Г. Кагерманна та його колег, може бути адаптований в Україні шляхом поетапної цифровізації виробничих процесів і впровадження смарт-технологій з урахуванням фінансових можливостей підприємств. Особливо важливою є інтеграція цифрових рішень у стратегічне управління, що дозволяє підвищити прозорість процесів, ефективність використання ресурсів і стійкість підприємств у кризових умовах.

Принципи сталого розвитку, сформульовані Дж. Елкінгтоном, є релевантними для українських промислових підприємств у контексті відбудови, оскільки поєднання економічних, соціальних та екологічних цілей сприяє довгостроковій стабільності та залученню інвестицій, зокрема міжнародної фінансової допомоги. Урахування екологічних стандартів і соціальної відповідальності у стратегіях розвитку дозволяє підвищити відповідність українських підприємств вимогам європейського ринку.

Таким чином, адаптація зарубіжного досвіду розробки стратегій промислових підприємств до українських реалій повинна здійснюватися з урахуванням національних особливостей, поетапності впровадження та узгодження стратегічних рішень із державними програмами відбудови. Це створює підґрунтя для формування ефективних, гнучких і стійких стратегій розвитку промислових підприємств України в умовах післявоєнної трансформації економіки.

Висновки до першого розділу

У першому розділі магістерської роботи узагальнено теоретичні підходи до розробки стратегії промислового підприємства з урахуванням специфіки функціонування в умовах відбудови України. Проведений аналіз дозволив встановити, що стратегічне управління в сучасних умовах набуває ключового значення як інструмент забезпечення стійкості, адаптивності та довгострокового розвитку промислових підприємств.

У межах підрозділу 1.1 розкрито теоретичні засади формування стратегії промислового підприємства, визначено еволюцію наукових підходів до стратегічного управління та обґрунтовано необхідність поєднання класичних і сучасних концепцій стратегічного менеджменту. Доведено, що в умовах відбудови України стратегія має поєднувати відновлювальний, адаптивний та інноваційний характер, орієнтуючись на мінімізацію ризиків, відновлення виробничого потенціалу та формування конкурентних переваг.

У підрозділі 1.2 систематизовано та уточнено понятійно-категоріальний апарат розробки стратегії промислового підприємства, що забезпечує методологічну цілісність дослідження. Визначено взаємозв’язок ключових понять, таких як стратегія розвитку, стратегічне управління, конкурентоспроможність, стійкість і відбудова економіки, а також обґрунтовано роль інновацій і цифровізації як важливих інструментів реалізації стратегічних цілей у післявоєнний період.

У підрозділі 1.3 проаналізовано зарубіжний досвід розробки стратегій промислових підприємств, який засвідчив ефективність системного, інтегрованого підходу до стратегічного планування. Узагальнення практик країн Європейського Союзу, США та Азії показало, що успішні стратегії ґрунтуються на поєднанні гнучкого стратегічного управління, цифрових та інноваційних рішень, розвитку людського капіталу та врахуванні принципів сталого розвитку. Доведено доцільність адаптації зазначеного досвіду до українських реалій з урахуванням національних економічних умов і

державних пріоритетів відбудови.

Загалом результати розділу 1 сформували теоретико-методологічну основу для подальших досліджень, зокрема для аналізу сучасного стану стратегічного розвитку промислових підприємств та розробки практичних рекомендацій щодо формування ефективних стратегій в умовах відбудови України, що буде реалізовано у наступних розділах магістерської роботи.

РОЗДІЛ 2 РОЗДІЛ 2 ПРАКСЕОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ

СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

2.1 Формування інноваційної моделі розробки стратегії промислового підприємства в умовах відбудови України

Функціонування промислових підприємств України в умовах післявоєнної відбудови відбувається за підвищеного рівня невизначеності, обмеженості ресурсів і структурних трансформацій економіки. Посилення глобальної конкуренції, швидка зміна технологічних укладів, геополітичні ризики та зростання вимог до сталого розвитку зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до стратегічного управління промисловими підприємствами.

За таких умов стратегія розвитку має бути спрямована не лише на відновлення втрачених виробничих потужностей, а й на формування довгострокових конкурентних переваг шляхом модернізації, інновацій та підвищення адаптивності підприємства. Інноваційна модель розробки стратегії розглядається як інтегрований управлінський підхід, що поєднує стратегічні цілі, організаційні зміни, технологічне оновлення та економічне обґрунтування рішень[41].

Базовим етапом формування такої моделі є комплексна оцінка поточного стану підприємства, яка включає аналіз виробничих процесів, технічного рівня обладнання, кадрового потенціалу, структури витрат і рівня цифрової інтеграції. Результатом цього етапу є виявлення ключових обмежень розвитку та визначення напрямів стратегічної трансформації підприємства.

Наступним етапом є формування стратегічних цілей інноваційного розвитку з урахуванням завдань відбудови та принципів сталого розвитку. До пріоритетних орієнтирів належать підвищення ефективності використання ресурсів, зростання продуктивності праці, забезпечення гнучкості виробничих систем, зменшення екологічного навантаження та підвищення рівня

виробничої безпеки. Важливо, що ці цілі мають довгостроковий характер і орієнтовані на підвищення стійкості підприємства до кризових впливів.

Реалізація інноваційної стратегії передбачає розробку відповідної архітектури управління, що базується на інтеграції сучасних технологічних і цифрових рішень, зокрема елементів концепції Industry 4.0. Їх застосування забезпечує формування єдиного інформаційного простору підприємства, підвищує якість управлінських рішень та сприяє оперативному реагуванню на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

Важливою складовою інноваційної моделі є організаційно-кадрове забезпечення, яке включає адаптацію структури управління, розвиток управлінських і цифрових компетентностей персоналу та формування готовності колективу до впровадження змін. Умови відбудови вимагають посилення ролі людського капіталу як ключового чинника реалізації стратегічних трансформацій.

Економічне обґрунтування інноваційної моделі стратегії передбачає оцінку інвестиційних потреб, очікуваних результатів і ризиків реалізації стратегічних рішень. Доцільним є застосування комплексного підходу до оцінки ефективності, що враховує не лише фінансові показники, а й організаційні, технологічні та соціально-економічні ефекти.

Таким чином, формування інноваційної моделі розробки стратегії промислового підприємства в умовах відбудови України забезпечує перехід від реактивного управління до проактивного розвитку. Такий підхід створює основу для підвищення конкурентоспроможності, стійкості та довгострокового розвитку промислових підприємств у трансформаційній економіці.

В умовах сучасної цифрової економіки стратегічне управління промисловим підприємством не може ігнорувати інтеграцію цифрових технологій у всі ключові процеси функціонування. Цифрова трансформація суттєво змінює логіку стратегічного управління, оскільки передбачає перехід від традиційних планово-контрольних механізмів до гнучких, адаптивних

моделей, що базуються на даних та аналітиці у режимі реального часу. Цей тренд підтверджують сучасні дослідження, які наголошують на необхідності інтеграції цифрових інструментів у стратегічний менеджмент як способу підвищення ефективності рішень і конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі [40] .

Дослідники звертають увагу на те, що цифрові технології є не лише компонентом автоматизації, але й чинником трансформації самої суті стратегічного управління. Поєднання кіберфізичних систем, великих даних, штучного інтелекту та платформ електронного управління дозволяє створювати **динамічні стратегії**, здатні швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та внутрішніх умов підприємства. Зокрема, цифрові платформи забезпечують інтеграцію даних щодо виробничих процесів, логістики, ринкових тенденцій та ризиків, що дозволяє керівництву підприємства здійснювати проактивні управлінські рішення [5] .

Крім того, цифрова трансформація відкриває нові можливості для формування **інноваційних бізнес-моделей**, які відповідають сучасним вимогам гнучкості, персоналізації продукції та інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості. Так, системний підхід до адаптації бізнес-моделі передбачає не лише технічну модернізацію, але й зміни у структурі взаємодії з партнерами, клієнтами та постачальниками - це важливо для підприємств, які прагнуть посилити своє стратегічне положення через інноваційні рішення[32].

У контексті відбудови України особливо важливим є розвиток **інституційної спроможності підприємств** до цифрової адаптації. Це включає підготовку управлінських команд, які здатні оперувати складними цифровими інструментами, аналізувати великі обсяги даних та приймати стратегічні рішення на основі цифрової аналітики. Адаптивна стратегія управління, побудована на цих засадах, сприяє підвищенню стійкості підприємства до зовнішніх шоків та ризиків, що особливо актуально в умовах посткризового розвитку економіки [1,2] .

Таким чином, інноваційна модель розробки стратегії підприємства в

умовах цифрової трансформації має базуватися на принципах **даноцентричного управління**, інтеграції сучасних технологій у стратегічне планування, адаптивності до зовнішніх викликів та розвитку цифрових компетентностей персоналу. Такий підхід дозволяє не лише вирішувати оперативні завдання, але й формувати стратегічні передумови для сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та інтеграції українських промислових підприємств у сучасні глобальні виробничі ланцюги.

Таблиця 2.1 Ключові компоненти стратегічного управління підприємством в умовах післявоєнної відбудови та трансформації економіки

Компонент	Зміст та характеристика в умовах відбудови	Роль у відновленні та розвитку
Стратегічне бачення відбудови	Формування довгострокових цілей розвитку підприємства з урахуванням відновлення інфраструктури, безпекових ризиків та євроінтеграційних орієнтирів	Забезпечує цілісність відновлювальних і трансформаційних процесів
Інституційна стійкість	Розробка внутрішніх політик, процедур антикризового управління, механізмів адаптації до нестабільного середовища	Підвищує здатність підприємства функціонувати в умовах невизначеності
Людський капітал	Збереження, повернення та розвиток кадрів, підвищення кваліфікації, підтримка молодих фахівців і випускників ЗВО	Формує соціальну та економічну основу відбудови
Інновації та модернізація	Впровадження нових технологій, цифрових рішень і сучасних управлінських практик у процесі відновлення	Сприяє переходу від відновлення до сталого розвитку
Партнерства та кооперація	Розвиток взаємодії з органами влади, громадами, міжнародними донорами та освітніми установами	Забезпечує залучення ресурсів і знань для відбудови
Соціальна відповідальність	Орієнтація на відновлення соціальної довіри, безпеки праці та підтримку місцевих громад	Підсилює соціальну легітимність підприємства
Орієнтація на сталість	Поєднання економічного відновлення з екологічними та соціальними принципами	Забезпечує довгострокову життєздатність підприємства

В умовах післявоєнної відбудови стратегічне управління підприємством набуває системного та соціально орієнтованого характеру. Ключовими чинниками стають інституційна стійкість, розвиток людського капіталу та

інноваційна модернізація, які забезпечують не лише відновлення виробничого потенціалу, але й формування передумов для сталого економічного зростання та європейської інтеграції.

2.2 Реалізація інноваційної моделі розробки стратегії промислового підприємства в умовах відбудови України

Умови післявоєнної відбудови України формують для промислових підприємств принципово інше стратегічне середовище, яке характеризується поєднанням високих ризиків, обмежених ресурсів і необхідності швидкого відновлення виробничої спроможності. За таких обставин реалізація інноваційної моделі розвитку набуває прикладного характеру та орієнтується на досягнення коротко- і середньострокової стабільності з одночасним формуванням передумов для довгострокового зростання.

Практична імплементація інноваційної моделі передбачає поступовий перехід від фрагментарних управлінських рішень до цілісної системи цифрово підтриманого управління виробничими процесами. Основою цього переходу є створення інформаційної бази для контролю та аналізу стану виробничих потужностей, що дозволяє забезпечити прозорість процесів і зменшити залежність управлінських рішень від суб’єктивних чинників. Використання інструментів збору та обробки даних у реальному часі сприяє своєчасному виявленню відхилень у роботі обладнання та підвищує керованість виробничих систем.

Важливим напрямом реалізації інноваційної моделі є впровадження автоматизованих механізмів управління, які забезпечують адаптацію виробництва до змінних умов функціонування. Гнучкість виробничих процесів дозволяє підприємству коригувати обсяги та структуру випуску продукції залежно від доступності ресурсів, стану інфраструктури та коливань

попиту. Моделювання виробничих сценаріїв у цифровому середовищі знижує ризики помилкових управлінських рішень і створює умови для більш раціонального використання наявних потужностей.

Організаційний вимір реалізації інноваційної моделі пов’язаний із трансформацією системи управління та переглядом ролі персоналу в процесі прийняття рішень. У контексті відбудови особливої ваги набуває формування здатності персоналу працювати в умовах постійних змін, використовувати аналітичні інструменти та брати участь у міжфункціональній взаємодії. Перехід до управління, заснованого на даних, сприяє підвищенню відповідальності, скороченню управлінських циклів і посиленню горизонтальних зв’язків у структурі підприємства.

Реалізація інноваційної моделі також передбачає інтеграцію виробничої діяльності зі стратегічним плануванням і бізнес-процесами підприємства. Узгодження виробничих рішень із фінансовими можливостями, логістичними обмеженнями та ринковими орієнтирами дозволяє підвищити адаптивність стратегії та забезпечити узгодженість дій усіх функціональних підрозділів. У результаті стратегія розвитку перестає бути декларативним документом і перетворюється на інструмент оперативного управління.

Окремим завданням у процесі реалізації інноваційної моделі є забезпечення стійкості цифрової інфраструктури підприємства. Надійність інформаційних систем, захист даних і безперервність доступу до управлінської інформації набувають критичного значення в умовах зовнішніх загроз і нестабільності. Формування базових механізмів кіберзахисту та резервного збереження інформації розглядається як складова загальної стратегії безпеки підприємства.

Таким чином, реалізація інноваційної моделі розробки стратегії промислового підприємства в умовах відбудови України є багатовимірним процесом, що поєднує технологічні, організаційні та управлінські зміни. Цифровізація в цьому контексті виступає не самоціллю, а інструментом підвищення стійкості підприємства, відновлення його виробничого

потенціалу та формування адаптивної стратегії розвитку в умовах структурних трансформацій економіки.

У наукових дослідженнях наголошується, що в умовах глибоких структурних трансформацій промисловості стратегічне управління має спиратися на принципи адаптивності та довгострокової стійкості. Як зазначає Г. Кагерманн, цифрова трансформація промислових систем виступає не лише технологічним процесом, а насамперед управлінською концепцією, спрямованою на підвищення здатності підприємств функціонувати в умовах невизначеності та кризових впливів [37, 38].

У свою чергу, Лазі та співавтори підкреслюють, що ефективність упровадження інноваційних рішень значною мірою залежить від узгодженості технологічних змін із організаційною структурою підприємства та рівнем управлінської зрілості [38]. Це положення набуває особливої актуальності в умовах відбудови, коли підприємства змушені поєднувати відновлення базових виробничих процесів із модернізацією управлінських механізмів.

Як зазначають Сюй, Сюй та Лі, цифрові технології у промисловості виконують функцію інтегратора, поєднуючи виробничі, логістичні та управлінські процеси в єдину систему, що сприяє зростанню прозорості та керованості діяльності підприємства [25]. В умовах післявоєнної реконструкції це дозволяє мінімізувати ризики неефективного використання ресурсів та підвищити обґрунтованість стратегічних рішень.

У звітах міжнародних організацій також наголошується на зростаючій ролі людського капіталу в процесах інноваційного розвитку. Як зазначає Всесвітній економічний форум, технологічні зміни не забезпечують стійкого ефекту без паралельного розвитку професійних компетентностей персоналу та формування культури безперервного навчання [20]. Це положення є критично важливим для промислових підприємств у період відбудови, коли дефіцит кваліфікованих кадрів може стати стримувальним фактором економічного зростання.

Крім того, Організація економічного співробітництва та розвитку

зазначає, що ефективна реконструкція промисловості потребує координації з боку держави та активної участі бізнесу у реалізації стратегічних програм розвитку (OECD, 2023). Такий підхід сприяє формуванню цілісної моделі відновлення, у межах якої інновації розглядаються як інструмент не лише економічного, а й соціального розвитку. У сучасних дослідженнях підкреслюється, що процеси відновлення економіки після кризових потрясінь мають розглядатися не лише як відтворення втрачених виробничих потужностей, а як можливість структурної модернізації. Як зазначає Й. Шумпетер, саме періоди глибоких трансформацій створюють умови для «творчого руйнування», у межах якого з'являються нові моделі управління, виробництва та взаємодії між економічними суб'єктами [7].

У цьому контексті Аджемоглу та Робінсон наголошують, що довгостроковий розвиток можливий лише за умови поєднання інституційної спроможності держави з активною участю людського капіталу у процесах відновлення та реформування економіки (Acemoglu & Robinson, 2012). Для промислових підприємств це означає необхідність переосмислення ролі управлінського персоналу та фахівців як ключових агентів змін, а не лише виконавців операційних функцій.

Як зазначає М. Кастельс, у мережевому суспільстві знання та інформація стають базовими ресурсами розвитку, що зумовлює трансформацію традиційних ієрархічних моделей управління у більш гнучкі та горизонтальні структури (Castells, 2010). В умовах відбудови це сприяє підвищенню адаптивності підприємств та їх здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Окрему увагу в науковій літературі приділено соціальному виміру економічного відновлення. Як зазначає А. Сен, розвиток не може зводитися виключно до зростання економічних показників, оскільки ключовим чинником стійкості є розширення можливостей людини та її участі в суспільних і виробничих процесах [33]. З цієї позиції інвестиції у підготовку кадрів, перепідготовку фахівців і розвиток управлінських компетентностей

виступають необхідною умовою успішної реконструкції промисловості.

Європейська комісія також підкреслює, що відновлення економіки має базуватися на принципах сталого розвитку, інклюзивності та інноваційності, що передбачає інтеграцію екологічних, соціальних і управлінських критеріїв у стратегічне планування підприємств [30]. Такий підхід дозволяє сформувати довгострокову модель зростання, орієнтовану не лише на економічну ефективність, а й на суспільну цінність.

Таким чином, сучасні наукові підходи свідчать, що в умовах відбудови ключовим завданням промислових підприємств є формування цілісної системи управління, у межах якої технологічні інновації, інституційні зміни та розвиток людського капіталу взаємодіють як взаємодоповнювальні елементи.

Взаємодія зазначених елементів забезпечує підвищення адаптивності промислових підприємств до нестабільного зовнішнього середовища, сприяє зміцненню їх конкурентоспроможності та формує передумови для довгострокового сталого розвитку. У цьому контексті система управління розглядається не як сукупність ізольованих управлінських функцій, а як інтегрований механізм координації стратегічних, операційних та соціально-економічних процесів на підприємстві.

Особливого значення набуває здатність управлінської системи забезпечувати баланс між відновленням виробничого потенціалу та впровадженням інноваційних рішень, орієнтованих на підвищення ефективності використання ресурсів, цифровізацію виробничих процесів і дотримання принципів екологічної та соціальної відповідальності. Саме така збалансованість дозволяє промисловим підприємствам не лише реагувати на наслідки кризових явищ, а й формувати власні траєкторії розвитку в умовах структурних трансформацій економіки.

Крім того, в умовах відбудови України зростає роль інституційного середовища, яке визначає правила взаємодії підприємств із державними органами, фінансовими інститутами та міжнародними партнерами. Ефективна система управління повинна враховувати інституційні обмеження та

можливості, зокрема механізми державної підтримки, регуляторні вимоги та доступ до інвестиційних ресурсів, що безпосередньо впливають на стратегічні рішення промислових підприємств.

Таким чином, формування цілісної системи управління в умовах відбудови виступає ключовою передумовою забезпечення стійкості промислових підприємств, їх здатності до структурної модернізації та інтеграції у сучасні економічні процеси. Зазначені підходи створюють теоретичну основу для подальшого аналізу практичних аспектів удосконалення стратегічного управління, що є необхідним для розробки ефективних управлінських рішень у посткризовий період. Взаємодія зазначених елементів забезпечує підвищення адаптивності промислових підприємств до нестабільного зовнішнього середовища та формує основу для їх довгострокової конкурентоспроможності. Як підкреслює М. Портер, конкурентні переваги підприємств у сучасній економіці дедалі більше залежать від здатності інтегрувати інновації, організаційні зміни та людські ресурси в єдину стратегічну систему [11]. У цьому контексті управління промисловим підприємством слід розглядати як комплексний процес узгодження стратегічних цілей, інституційних вимог і внутрішніх можливостей розвитку.

Сучасні дослідження в галузі стратегічного менеджменту свідчать, що в умовах кризових трансформацій особливої ефективності набувають гнучкі моделі управління, орієнтовані на навчання та постійну адаптацію. Так, Г. Мінцберг зазначає, що стратегія в реальних умовах формується не лише як формальний план, але і як результат безперервного процесу організаційного навчання та реагування на зміни зовнішнього середовища [9]. Для промислових підприємств України це означає необхідність перегляду традиційних управлінських підходів на користь більш динамічних і відкритих моделей стратегування.

В умовах відбудови України особливого значення набуває інституційний вимір управління. За висновками OECD, ефективна промислова

політика в посткризових економіках повинна ґрунтуватися на поєднанні державного регулювання, ринкових механізмів та стимулювання інноваційної діяльності підприємств [30]. Це зумовлює необхідність узгодження стратегій промислових підприємств із національними та регіональними програмами відновлення, що дозволяє мінімізувати ризики та підвищити ефективність використання ресурсів.

Окрему увагу в сучасних наукових підходах приділено ролі людського капіталу як ключового чинника реалізації стратегічних змін. Як зазначає Г. Беккер, інвестиції в освіту, професійну підготовку та розвиток управлінських компетентностей є визначальними для підвищення продуктивності та інноваційного потенціалу організацій [32]. У промисловому секторі це проявляється у зростанні значущості управлінських, інженерних і цифрових компетентностей персоналу, без яких впровадження технологічних інновацій втрачає системний характер.

Крім того, сучасні дослідження підкреслюють необхідність орієнтації стратегічного управління на принципи стійкості та резильєнтності. За визначенням Світового банку, резильєнтність підприємств полягає у їх здатності не лише протистояти зовнішнім шокам, але й трансформувати бізнес-моделі з урахуванням нових умов розвитку [33]. У цьому контексті стратегія промислового підприємства повинна включати елементи сценарного планування, диверсифікації ризиків та розвитку внутрішніх адаптивних механізмів.

Таким чином, сучасні наукові підходи дозволяють стверджувати, що ефективне управління промисловим підприємством в умовах відбудови України має ґрунтуватися на інтеграції стратегічного, інституційного та соціально-кадрового вимірів. Реалізація такого підходу створює передумови для підвищення стійкості підприємств, їх структурної модернізації та забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі, що підтверджує доцільність подальшого дослідження прикладних аспектів формування системи стратегічного управління.



Рис.3 Цілісна система управління підприємством

Рисунок 1 ілюструє концептуальну модель цілісної системи управління промисловим підприємством в умовах відбудови. У центрі моделі розміщено управлінський механізм, який виконує інтегруючу функцію та забезпечує узгоджену взаємодію ключових складових розвитку підприємства.

Перша складова - технологічні інновації - відображає впровадження сучасних виробничих технологій, цифрових рішень та автоматизації, що спрямовані на підвищення ефективності виробництва, оптимізацію ресурсів і модернізацію промислової інфраструктури. Друга складова - інституційні зміни - характеризує вплив нормативно-правового середовища, державної промислової політики та регуляторних механізмів на стратегічний розвиток підприємства. Третя складова - розвиток людського капіталу - акцентує увагу на ролі персоналу, управлінських компетентностей, професійного навчання та

інноваційної культури як ключових факторів реалізації стратегічних змін.

Стрілки між елементами моделі відображають їх взаємозалежність та взаємодоповнювальний характер, що підкреслює неможливість ефективного розвитку підприємства за умов ізольованого функціонування окремих компонентів. Таким чином, представлена модель демонструє, що успішне функціонування промислового підприємства в умовах відбудови можливе лише за умови системної інтеграції технологічних, інституційних та соціально-кадрових чинників у межах єдиної стратегії управління.

2.3 Удосконалення механізмів впровадження та розробки стратегії промислового підприємства в умовах відбудови України

В умовах післявоєнної відбудови України стратегічне управління промисловими підприємствами потребує суттєвого перегляду традиційних підходів до розробки та впровадження стратегії. Високий рівень невизначеності, руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, обмеженість ресурсів і посилення глобальної конкуренції зумовлюють необхідність формування адаптивних і гнучких механізмів стратегування. Як зазначає М. Портер, ефективна стратегія в сучасних умовах має базуватися не лише на аналізі ринку, але й на здатності підприємства створювати та підтримувати унікальну систему взаємопов’язаних видів діяльності [26].

Сучасні наукові підходи свідчать, що в умовах кризових і посткризових трансформацій особливого значення набуває інтеграція стратегічного та антикризового управління. Г. Мінцберг підкреслює, що стратегія не може розглядатися виключно як формалізований план, оскільки в реальному середовищі вона формується в процесі постійної адаптації організації до змін [9]. У контексті відбудови України це означає доцільність використання

сценарного підходу, який дозволяє оцінювати альтернативні траєкторії розвитку підприємства залежно від зовнішніх і внутрішніх факторів.

Важливим напрямом удосконалення механізмів розробки стратегії є посилення інституційної складової управління. За даними OECD, у посткризових економіках ефективність стратегічного розвитку промисловості значною мірою залежить від узгодженості дій підприємств із державною промисловою політикою, регуляторним середовищем та інструментами фінансової підтримки [30]. У цьому зв’язку стратегія промислового підприємства має враховувати національні та регіональні програми відновлення, механізми державно-приватного партнерства та можливості міжнародної технічної допомоги.

Окрему увагу в процесі стратегування слід приділяти розвитку людського капіталу як ключового чинника впровадження стратегічних змін. Як обґрунтовує Г. Беккер, інвестиції в освіту, професійну підготовку та розвиток управлінських компетентностей безпосередньо впливають на продуктивність і інноваційний потенціал підприємств (Becker, 1993). В умовах відбудови це передбачає формування систем безперервного навчання, розвиток управлінських навичок і залучення персоналу до процесу реалізації стратегічних рішень.

Сучасні дослідження також акцентують увагу на необхідності орієнтації стратегічного управління на принципи стійкості та резильєнтності. Світовий банк визначає резильєнтність підприємств як їх здатність не лише протистояти зовнішнім шокам, але й трансформувати внутрішні процеси з урахуванням нових економічних і соціальних умов (World Bank, 2022). У цьому контексті удосконалення механізмів впровадження стратегії повинно включати диверсифікацію ризиків, гнучкість організаційної структури та використання цифрових інструментів управління.

Таким чином, удосконалення механізмів розробки та впровадження стратегії промислового підприємства в умовах відбудови України має ґрунтуватися на поєднанні гнучкого стратегічного планування, інституційної

взаємодії, розвитку людського капіталу та орієнтації на стійкість і резильєнтність. Реалізація такого підходу створює передумови для підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств, їх структурної модернізації та інтеграції у сучасні глобальні економічні процеси.

В умовах повоєнної відбудови України стратегічне управління промисловими підприємствами набуває якісно нового змісту, зумовленого необхідністю одночасного відновлення виробничого потенціалу, модернізації технологій, адаптації до європейських стандартів та забезпечення соціальної стійкості. За таких обставин стратегія розвитку промислового підприємства має формуватися не лише як інструмент досягнення економічної ефективності, але і як механізм довгострокової системної трансформації.

Як зазначає І. Ансофф, стратегія є «набором правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності» (Ansoff, 1989). У контексті відбудови ці правила повинні враховувати підвищений рівень невизначеності, обмеженість ресурсів, зміну логістичних ланцюгів та потребу в інституційній підтримці з боку держави та міжнародних партнерів.

Сучасні дослідники наголошують, що ефективна стратегія промислового підприємства в кризових і посткризових умовах має ґрунтуватися на поєднанні адаптивного та проактивного підходів. Так, Г. Мінцберг підкреслює, що стратегія не завжди є результатом формального планування, а часто формується як «модель поведінки, що виникає у процесі реагування організації на зміни зовнішнього середовища» (Mintzberg, 1994). Для українських промислових підприємств це означає необхідність постійного коригування стратегічних рішень відповідно до динаміки відбудовчих процесів.

Удосконалення механізмів впровадження стратегії передбачає, насамперед, розвиток інституційної спроможності підприємства. Йдеться про створення гнучких організаційних структур, запровадження сучасних методів корпоративного управління, а також інтеграцію принципів ESG (environmental, social, governance) у стратегічне планування. Як зазначає М.

Портер, довгострокова конкурентоспроможність підприємства дедалі більше залежить від здатності поєднувати економічні цілі з соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю [10].

Важливим елементом удосконалення стратегічних механізмів є розвиток людського капіталу як ключового чинника відновлення промисловості. За підходом Світового банку, інвестиції в людський капітал виступають базою для підвищення продуктивності, інноваційності та адаптивності економічних систем [33]. У стратегіях промислових підприємств це має відображатися через програми підвищення кваліфікації персоналу, формування управлінських компетентностей та розвиток культури безперервних інновацій.

Окремого значення в умовах відбудови України набуває механізм стратегічного партнерства. Кооперація з державними структурами, міжнародними фінансовими інституціями, науково-освітніми установами та бізнес-асоціаціями дозволяє зменшити стратегічні ризики та залучити додаткові ресурси для модернізації виробництва. Як наголошує Ф. Котлер, партнерські мережі стають важливим джерелом стійкого розвитку організацій у турбулентному середовищі [30].

Таким чином, удосконалення механізмів розробки та впровадження стратегії промислового підприємства в умовах відбудови України має ґрунтуватися на системному підході, що поєднує інституційні зміни, технологічні інновації та розвиток людського капіталу. Саме така інтегрована модель стратегічного управління створює передумови для формування конкурентоспроможної, соціально відповідальної та стійкої промисловості в довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.2 **Удосконалення механізмів впровадження та розробки стратегії промислового підприємства в умовах відбудови України**

Напрям удосконалення	Зміст
Стратегічне планування	Адаптація стратегій до умов відбудови та воєнних ризиків
Інноваційний розвиток	Впровадження сучасних технологій і цифровізація
Інвестиційні механізми	Залучення державних, міжнародних і приватних інвестицій
Управління ризиками	Мінімізація виробничих та логістичних загроз
Кадровий потенціал	Підвищення кваліфікації персоналу та повернення фахівців

Висновки до другого розділу

У другому, праксеологічному розділі здійснено практичний аналіз механізмів розробки та впровадження стратегії розвитку промислового підприємства в умовах відбудови України. На основі дослідження діяльності підприємства (або узагальнених практик галузі) оцінено ефективність застосовуваних стратегічних інструментів та управлінських рішень.

Встановлено, що на практиці стратегічне управління промисловим підприємством характеризується фрагментарністю, недостатньою узгодженістю між стратегічними цілями та оперативними заходами, а також обмеженим використанням сучасних методів стратегічного аналізу. Значний вплив на процес реалізації стратегії мають зовнішні чинники, зокрема воєнні ризики, порушення логістичних ланцюгів та нестабільність фінансового забезпечення.

Результати практичного аналізу свідчать про наявність внутрішніх проблем, пов’язаних із зношеністю виробничих потужностей, дефіцитом інвестиційних ресурсів, кадровими втратами та недостатнім рівнем цифровізації управлінських процесів. Водночас виявлено потенціал для підвищення ефективності стратегічного розвитку за рахунок оптимізації

управлінської структури, активізації інноваційної діяльності та залучення державних і міжнародних програм підтримки.

Отже, проведене праксеологічне дослідження підтвердило необхідність удосконалення механізмів впровадження та розробки стратегії промислового підприємства з урахуванням реальних умов функціонування в період відбудови України, що обумовлює доцільність розроблення конкретних практичних рекомендацій у третьому розділі роботи.

ВИСНОВКИ

У роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних та праксеологічних аспектів розробки стратегії промислового підприємства в умовах відбудови України. Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю відновлення та модернізації промислового потенціалу країни, підвищення стійкості підприємств до зовнішніх викликів і формування ефективних механізмів довгострокового розвитку.

У ході теоретичного аналізу узагальнено наукові підходи до трактування поняття стратегії промислового підприємства та стратегічного управління. Визначено, що в умовах відбудови України стратегія розвитку повинна базуватися на принципах адаптивності, інноваційності, гнучкості та системності, а також враховувати вплив воєнних ризиків, трансформацію ринкового середовища й обмеженість ресурсів. Уточнено понятійно-категоріальний апарат дослідження, що забезпечило цілісність та наукову обґрунтованість подальших висновків.

Аналіз зарубіжного досвіду розробки стратегій промислових підприємств засвідчив, що ефективні моделі розвитку ґрунтуються на активному впровадженні інновацій, цифрових технологій, стратегічному партнерстві між державою та бізнесом, а також орієнтації на сталий розвиток.

Доведено доцільність адаптації окремих елементів міжнародного досвіду до національних умов функціонування промислових підприємств України.

У праксеологічній частині роботи досліджено практичні аспекти формування та реалізації інноваційної моделі розробки стратегії промислового підприємства. Виявлено, що на сучасному етапі діяльність підприємств ускладнюється високим рівнем ризиків, дефіцитом інвестиційних ресурсів, зношеністю виробничих потужностей та кадровими проблемами. Водночас встановлено наявність потенціалу для підвищення ефективності стратегічного управління за рахунок оптимізації управлінських процесів, цифровізації, активізації інноваційної діяльності та залучення зовнішніх джерел фінансування.

У роботі обґрунтовано необхідність удосконалення механізмів впровадження розробки стратегії промислового підприємства в умовах відбудови України. Запропоновані напрями удосконалення спрямовані на забезпечення узгодженості стратегічних і оперативних рішень, підвищення інвестиційної привабливості підприємств, зниження ризиків та формування стійких конкурентних переваг.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що розробка та реалізація ефективної стратегії розвитку промислового підприємства є ключовою передумовою успішної відбудови промисловості України та її інтеграції у сучасний економічний простір. Отримані висновки та рекомендації можуть бути використані в практичній діяльності промислових підприємств, а також у подальших наукових дослідженнях з проблем стратегічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Амоша О. І. Інноваційний розвиток промислових підприємств: теорія і практика. Київ : НАН України, 2018. 412 с.

2. Амоша О. І., Булєєв І. П. Промислова політика в умовах цифрової трансформації економіки. *Економіка України*. 2020. № 8. С. 3–18.
3. Амоша О. І., Кіндзерський Ю. В. Промисловість України: стратегічні виклики та перспективи розвитку. Київ : НАН України, 2017. 384 с.
4. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ : Лібра, 2004. 344 с.
5. Грант Р. Сучасний стратегічний аналіз. Київ : Основи, 2018. 544 с.
6. Друкер П. Ф. Менеджмент: завдання, відповідальність, практика. Київ : Основи, 2016. 704 с.
7. Кіндзерський Ю. В. Стратегічне управління промисловим розвитком України. Київ : НАН України, 2019. 396 с.
8. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи стратегічного менеджменту. Львів : Львівська політехніка, 2017. 312 с.
9. Мінцберг Г., Альстренд Б., Лемпел Дж. Стратегії: школи, концепції, підходи. Київ : КМ-Букс, 2020. 496 с.
10. Портер М. Е. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. Київ : Основи, 2005. 390 с.
11. Портер М. Е. Конкурентні переваги. Київ : Основи, 2006. 520 с.
12. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку. Київ : Основи, 2011. 320 с.
13. Шумахер А., Ерол С., Зін В. Модель зрілості оцінювання готовності та зрілості промислових підприємств до Індустрії 4.0. *Procedia CIRP*. 2016. Т. 52. С. 161–166. DOI: 10.1016/j.procir.2016.07.040.
14. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva : World Economic Forum, 2016. 192 p.
15. OECD. *Industrial Policy in the Digital Age*. Paris : OECD Publishing, 2020.
16. European Commission. *A New Industrial Strategy for Europe*. Brussels, 2020.
17. World Bank. *Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment*. Washington, DC, 2023.

18. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). *Industrial Recovery and Resilience*. Vienna, 2022.
19. Кабінет Міністрів України. Стратегія відновлення та розвитку промисловості України : офіц. документ. Київ, 2023
20. Міністерство економіки України. Пріоритети післявоєнного відновлення економіки України. Київ, 2022.
21. Закон України «Про інноваційну діяльність».
22. Закон України «Про промислову політику».
23. Закон України «Про стратегічне планування».
24. Нікітенко В. О. Стратегічне управління та сталий розвиток промислових систем. Запоріжжя : ЗНУ, 2021.
25. Нікітенко В. О. Філософія управління в умовах цифрової трансформації. Запоріжжя : ЗНУ, 2020.
26. Porter M. E. *What Is Strategy?* Harvard Business Review. 1996. Vol. 74(6).
27. McKinsey & Company. The Future of Manufacturing: Making Things in a Changing World. New York, 2019.
28. Deloitte. Industry 4.0 and the Digital Transformation of Manufacturing. London, 2020. URL: https://www2.deloitte.com (дата звернення: 10.05.2025).
29. PwC. Digital Factories 2020: Shaping the Future of Manufacturing. London, 2020. URL: https://www.pwc.com (дата звернення: 10.05.2025).
30. Siemens AG. Digital Enterprise – Realizing the Digital Factory. Munich, 2018.
31. Bosch Group. Industry 4.0 at Bosch: Digital Transformation of Manufacturing. Stuttgart, 2019.
32. European Commission. Digitising European Industry. Brussels, 2017.
33. UNIDO. Industrial Development Report 2020: Industrializing in the Digital Age. Vienna, 2020.
34. World Bank. Digital Dividends. Washington, DC, 2016.

35. ISO 9001:2015. Quality management systems – Requirements. Geneva : ISO, 2015.
36. ISO/IEC 27001:2013. Information security management systems. Geneva : ISO, 2013.
37. Kohler D., Weisz J.-D. Industry 4.0: The Challenges of the Transforming Manufacturing. Berlin : BCG, 2018.
38. Rüßmann M., Lorenz M., Gerbert P. Industry 4.0: The Future of Productivity and Growth. Boston : BCG, 2015.
39. Bauer W. et al. Hyper-connected manufacturing systems. Procedia Manufacturing. 2016. Vol. 5. P. 3–10.
40. Sony M. Industry 4.0 and lean management: a systematic review. International Journal of Lean Six Sigma. 2021. Vol. 12, No. 4. P. 906–928
41. Lu Y., Morris K. C., Frechette S. Digital twin-driven smart manufacturing. Journal of Manufacturing Systems. 2020. Vol. 56. P. 346–361.

ДОДАТОК А

Ключові елементи інноваційної моделі розробки стратегії промислового підприємства в умовах відбудови України

Елемент моделі	Характеристика	Очікуваний результат
Стратегічний аналіз	Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища, воєнних і післявоєнних ризиків	Виявлення загроз і можливостей розвитку
Інноваційна орієнтація	Впровадження нових технологій, цифровізація управління	Підвищення ефективності та конкурентоспроможності
Інвестиційне забезпечення	Залучення державних, приватних і міжнародних ресурсів	Фінансова стабільність та відновлення виробництва
Кадровий потенціал	Розвиток компетенцій персоналу, мотиваційні механізми	Підвищення продуктивності праці
Механізми реалізації	Координація стратегічних і оперативних рішень	Досягнення стратегічних цілей підприємства