Міністерство освіти і науки України

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні

Запорізького національного університету

Кафедра управління та адміністрування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»

зі спеціальності 073 ««Менеджмент»

за освітньо-професійною програмою «Промисловий менеджмент»

НА ТЕМУ

Формування стратегічного розвитку промислового підприємства в умовах конкурентного середовища

Здобувач ***студент групи*** 6.0732-пм Кузубов Олександр Леонідович _____

(*шифр групи*) (*прізвище, ім'я, по батькові*) (*підпис*)

Науковий керівник доцент, кандидат економічних наук Мороз О.С.

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

Результати захисту: _____ _____ _____

(*оцінка за національною шкалою*) (*оцінка ECTS*) (*рейтинговий бал)*

Голова ЕК к.е.н., доцент Цвілий С.М. _____

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

Член ЕК к.т.н., доцент, Бєлоконь К.В. _____

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

Член ЕК д.ф.н., професор Воронкова В.Г. _____

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

Член ЕК д.н.держ.упр., професор Ажажа М.А. _____

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

Член ЕК к.е.н., доцент Мороз О.С. _____

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

Відповідальний секретер ЕК Ковальова М.В. _____

(*прізвище та ініціали*) (*підпис*)

Запоріжжя, 2026 р.

Міністерство освіти і науки України
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Запорізького національного університету
Кафедра управління та адміністрування

Затверджую:
Зав. кафедрою д.ф.н., професор Воронкова В.Г
(*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*)
_____“ ___ “_____2026 р.
(*підпис*) (*дата*)

ЗАВДАННЯ
НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

здобувачу ступеня вищої освіти «Бакалавр»
зі спеціальності 073 ««Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Промисловий менеджмент»

студенту групи 6.0731-пм Кузубов Олександр Леонідович
(*шифр групи*) (*прізвище, ім'я, по батькові*)

на тему Формування стратегічного розвитку промислового підприємства в умовах конкурентного середовища
(повна назва теми випускної кваліфікаційної роботи)

затверджену розпорядженням по ІННІ ЗНУ від “__”_____202_ р. №_____

Термін подання кваліфікаційної роботи до захисту_____
(***тиждень або дата***)

Вихідні дані до кваліфікаційної роботи 1. Формування плану. 2. Формування гіпотези дослідження. 3. Аналіз літературних джерел за останні п'ять років. 5. Методологія дослідження.
(матеріали з теми, що досліджується)

Напрями розкриття теми кваліфікаційної роботи: визначити теоретичні засади стратегічного розвитку промислового підприємства; розглянути конкурентне середовище як фактор формування стратегії розвитку підприємства; проаналізувати методологічні підходи до формування стратегії розвитку промислового підприємства; провести аналіз впливу умов воєнного стану на діяльність і стратегічні орієнтири промислових підприємств Запорізької області; провести оцінювання стратегічного потенціалу та конкурентних позицій промислових підприємств Запоріжжя; розглянути формування адаптивної стратегії розвитку промислових підприємств Запоріжжя в умовах ризиків і невизначеності; обґрунтувати стратегічні пріоритети підвищення конкурентоспроможності та стійкості промислових підприємств Запоріжжя в умовах воєнного стану.

Використання графічного матеріалу в кваліфікаційній роботі
Основні підходи до трактування конкурентного середовища підприємства. Зовнішні та внутрішні чинники впливу на конкурентоспроможність промислового підприємства. Інструменти аналізу конкурентного середовища промислового підприємства. Методологічні підходи до формування стратегії розвитку промислового підприємства

Консультанти кваліфікаційної роботи за її окремими розділами

Розділ 1	к.е.н., доцент Мороз О.С.	
(*назва розділу*)	(*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*)	(*підпис*)
Розділ 2	к.е.н., доцент Мороз О.С.	
(*назва розділу*)	(*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*)	(*підпис*)
нормоконтроль	к.п.н., доц. Венгер О.М.	
(*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	З'ясувати теоретичні засади стратегічного розвитку промислового підприємства в умовах конкурентного середовища	**03.02.2026**	**Виконано**
2	Сформувати понятійно-категоріальний апарат стратегічного розвитку промислового підприємства в умовах конкурентного середовища	**28.02.2026**	**Виконано**
3	Розкрити методи стратегічного розвитку промислового підприємства	**17.03.2026**	**Виконано**
4	Виявити діагностику проблем розвитку промислового підприємства в умовах конкурентного середовища	**24.03.2026**	**Виконано**
5	Дослідити напрями удосконалення стратегічного розвитку промислового підприємства в умовах конкурентного середовища	**14.04.2026**	**Виконано**
6	Запропонувати інструменти стратегічного розвитку промислового підприємства в умовах конкурентного середовища	**28.04.2026**	**Виконано**
7	Обґрунтувати складові стратегічного розвитку промислового підприємства в умовах конкурентного середовища	**05.05.2026**	**Виконано**
8	Розробити практичні рекомендації щодо удосконалення стратегічного розвитку промислового підприємства в умовах конкурентного середовища	**12.05.2026**	**Виконано**

Науковий керівник к.е.н., доцент Мороз О.С. _____
(*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*) (*підпис*)

Завдання прийняв до виконання здобувач ***студент групи*** 6.0732-пм-з
(*шифр групи*)

Кузубов Олександр Леонідович "___"_____2026 р. _____
(*прізвище, ім'я, по батькові*) (*дата*) (*підпис*)

АНОТАЦІЯ

Кузубов Олександр Леонідович. Формування стратегічного розвитку промислового підприємства в умовах конкурентного середовища

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти бакалавра за спеціальністю 073 «Менеджмент», науковий керівник Мороз О.С. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні. Кафедра управління та адміністрування, 2026.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади формування стратегічного розвитку промислового підприємства в умовах конкурентного середовища. Розглянуто особливості формування стратегічного розвитку промислового підприємства в умовах конкурентного середовища. Певна увага приділяється виявленню перспектив і недоліків удосконалення стратегічного розвитку промислового підприємства в умовах конкурентного середовища.

Ключові слова: СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК, КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ, ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ, УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ, РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

ABSTRACT

Oleksandr Kuzubov. Formation of Industrial Enterprise Strategic Development in a Competitive Environment

Qualification work for obtaining the Bachelor's degree in higher education, specialty 073 "Management"; academic supervisor: O. Moroz. Zaporizhzhia National University. Engineering Educational and Scientific Institute named after Yu.M. Potebnia. Department of Management and Administration, 2026.

The qualification thesis examines the theoretical and methodological foundations for forming the strategic development of an industrial enterprise within a competitive environment. The specific features of shaping the strategic development of an industrial enterprise in a competitive environment are analyzed. Particular attention is paid to identifying the prospects and drawbacks of improving the strategic development of an industrial enterprise in a competitive environment.

Keywords: strategic development, competitive environment, strategic management, competitiveness, economic sustainability, innovative development, digitalization, operational efficiency, management decisions, enterprise development.

.

ЗМІСТ

ВСТУП 8

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА 14

1.1. Теоретичні засади стратегічного розвитку промислового підприємства 14

1.2. Конкурентне середовище як фактор формування стратегії розвитку підприємства 25

1.3. Методологічні підходи до формування стратегії розвитку промислового підприємства 39

Висновки до першого розділу 54

РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА 56

2.1. Аналіз впливу умов воєнного стану на діяльність і стратегічні орієнтири промислових підприємств Запорізької області 56

2.2. Оцінювання стратегічного потенціалу та конкурентних позицій промислових підприємств Запоріжжя 68

2.3. Формування адаптивної стратегії розвитку промислових підприємств Запоріжжя в умовах ризиків і невизначеності 81

2.4. Стратегічні пріоритети підвищення конкурентоспроможності та стійкості промислових підприємств Запоріжжя в умовах воєнного стану 98

Висновки до другого розділу 108

ВИСНОВКИ 110

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 115

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена тим, що промислові підприємства функціонують в умовах постійного посилення конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища, зростання витрат, технологічних змін, дефіциту ресурсів, трансформації ринків збуту та необхідності швидкої адаптації до нових економічних викликів. Для українських підприємств ця проблема є особливо важливою через воєнні ризики, пошкодження виробничої та енергетичної інфраструктури, логістичні обмеження, кадрові втрати та потребу у відновленні промислового потенціалу.

За оцінками Світового банку, потреби України у відновленні та реконструкції залишаються надзвичайно значними, а залучення приватного сектору є критично важливим для успішного відновлення економіки. OECD також підкреслює, що українська економіка демонструє стійкість завдяки гнучкості бізнесу, працівників і державної політики, однак перспективи залишаються дуже невизначеними.

У таких умовах стратегічний розвиток промислового підприємства має бути спрямований не лише на збереження ринкових позицій, а й на формування довгострокових конкурентних переваг, модернізацію виробництва, впровадження інновацій, цифровізацію бізнес-процесів, підвищення ефективності управління ресурсами та забезпечення економічної безпеки підприємства. Сучасні дослідження також наголошують на важливості стратегічного управління для відновлення і розвитку промисловості України, зокрема з урахуванням сталості, соціальної відповідальності та мінімізації ризиків.

Вагомий внесок у дослідження сутності стратегії розвитку підприємства зроблено у працях О. І. Гудзя, В. В. Шведа, О. І. Продіуса та інших авторів. У цих джерелах розкрито зміст стратегії розвитку підприємства, її класифікацію, значення для забезпечення довгострокових

цілей і взаємозв’язок із конкурентоспроможністю. Методологічні аспекти формування стратегії розвитку підприємства висвітлено у працях Л. В. Олійник, В. А. Харченка, Б. М. Кізюна, Н. М. Шматько та В. О. Костіна. У цих дослідженнях обґрунтовано доцільність використання системного, функціонального, ситуаційного, ресурсного та порівняльного підходів до стратегічного управління.

Питання конкурентоспроможності підприємств досліджуються у працях І. М. Дашка, М. Ханенка, М. С. Садовяка, Ю. С. Копчака та інших авторів. У цих джерелах визначено чинники формування конкурентоспроможності, підходи до її оцінювання, а також роль зовнішніх і внутрішніх факторів у забезпеченні ринкових позицій підприємства.

Окрему групу джерел становлять праці, присвячені функціонуванню підприємств в умовах воєнного стану та невизначеності. У працях Б. Беззубка, М. Ткаченка, В. Бугайчука, І. Семенчі, С. Гордієнка розглянуто особливості формування стратегій українських підприємств під час війни, необхідність антикризового управління, адаптації бізнес-моделей, збереження ресурсного потенціалу та переорієнтації стратегічних цілей. Важливе місце у літературі посідають джерела, присвячені цифровізації та цифровому менеджменту. У працях В. Г. Воронкової, М. А. Ажажи, В. О. Нікітенко, В. Ю. Мар’єнко, а також у монографії щодо цифрової трансформації промислового менеджменту розкрито значення цифрових технологій для удосконалення управління, підвищення ефективності бізнес-процесів, автоматизації прийняття управлінських рішень і формування нових конкурентних переваг.

Отже, аналіз літератури показав, що наукові джерела достатньо повно розкривають теоретичні основи стратегічного розвитку підприємства, конкурентоспроможності, стратегічного аналізу та управління потенціалом. Водночас сучасні умови воєнного стану зумовлюють необхідність доповнення традиційних підходів до стратегічного управління антикризовими, адаптивними, цифровими, інноваційними та

відновлювальними інструментами. Саме поєднання теоретичних положень, методологічних підходів і практичних джерел щодо стану промисловості Запорізького регіону створює наукову основу для дослідження формування стратегічного розвитку промислового підприємства в умовах конкурентного середовища.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо формування стратегічного розвитку промислового підприємства в умовах конкурентного середовища з метою підвищення його конкурентоспроможності, адаптивності та довгострокової ефективності функціонування.

Об’єктом дослідження є процес стратегічного розвитку промислового підприємства в умовах динамічного та конкурентного ринкового середовища.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади формування стратегії розвитку промислового підприємства, спрямованої на забезпечення його конкурентоспроможності, економічної стійкості та ефективного використання ресурсного потенціалу.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні завдання:

– визначити теоретичні засади стратегічного розвитку промислового підприємства;

– розглянути конкурентне середовище як фактор формування стратегії розвитку підприємства;

– проаналізувати методологічні підходи до формування стратегії розвитку промислового підприємства;

– провести аналіз впливу умов воєнного стану на діяльність і стратегічні орієнтири промислових підприємств Запорізької області;

– провести оцінювання стратегічного потенціалу та конкурентних позицій промислових підприємств Запоріжжя;

– розглянути формування адаптивної стратегії розвитку промислових підприємств Запоріжжя в умовах ризиків і невизначеності;

– обґрунтувати стратегічні пріоритети підвищення

конкурентоспроможності та стійкості промислових підприємств Запоріжжя в умовах воєнного стану.

Методологічною базою для дослідження формування стратегічного розвитку промислового підприємства в умовах конкурентного середовища є системний підхід, який передбачає розгляд підприємства як цілісної соціально-економічної системи, що функціонує під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. У межах цього підходу підприємство розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів: виробничого, фінансового, кадрового, інноваційного, маркетингового, управлінського та ресурсного потенціалу. Системний підхід дозволяє комплексно оцінити стратегічний стан підприємства, визначити його сильні та слабкі сторони, можливості й загрози, а також обґрунтувати напрями довгострокового розвитку з урахуванням впливу конкурентного середовища.

Синергетичний підхід розглядає промислове підприємство як відкриту, динамічну та адаптивну систему, здатну до розвитку, самоорганізації та трансформації під впливом змін ринку, технологій, потреб споживачів і дій конкурентів. У межах цього підходу особлива увага приділяється узгодженню стратегічних цілей підприємства з діяльністю його структурних підрозділів, ефективному використанню ресурсів, формуванню конкурентних переваг та забезпеченню гнучкості управлінських рішень. Це сприяє досягненню синергетичного ефекту, коли взаємодія виробничих, фінансових, інноваційних, кадрових і маркетингових складових забезпечує вищий результат, ніж їх відокремлене функціонування.

Компаративний підхід дає змогу порівняти існуючий стан стратегічного розвитку промислового підприємства з сучасними підходами, моделями та практиками стратегічного управління в умовах конкуренції. Завдяки цьому можна визначити переваги й недоліки чинної стратегії підприємства, оцінити рівень його конкурентоспроможності, ефективність використання стратегічного потенціалу, адаптивність до ринкових змін та здатність протистояти зовнішнім загрозам. Порівняльний аналіз також

дозволяє виявити резерви посилення конкурентних позицій підприємства, підвищення ефективності управління, оптимізації ресурсів, впровадження інновацій та розширення ринків збуту.

Функціональний підхід фокусується на дослідженні основних функцій стратегічного управління – стратегічного аналізу, планування, організації, мотивації, координації, контролю та оцінювання результатів реалізації стратегії. Його застосування дозволяє визначити, наскільки ефективно на підприємстві формуються та реалізуються стратегічні цілі, як здійснюється аналіз конкурентного середовища, які управлінські рішення приймаються для забезпечення розвитку та які механізми контролю використовуються для оцінки досягнутих результатів. Особливе значення має аналіз стратегічного планування, управління конкурентоспроможністю, інноваційного розвитку, фінансової стійкості, маркетингової політики та використання цифрових інструментів у процесі прийняття управлінських рішень.

Таким чином, використання системного, синергетичного, компаративного та функціонального підходів забезпечує комплексне дослідження процесу формування стратегічного розвитку промислового підприємства в умовах конкурентного середовища та дозволяє обґрунтувати практичні рекомендації щодо підвищення його конкурентоспроможності, економічної стійкості, адаптивності до змін ринку та ефективності довгострокового функціонування.

Наукова новизна дослідження полягає в удосконаленні підходу до формування стратегічного розвитку промислового підприємства шляхом урахування впливу конкурентного середовища, ринкових ризиків, інноваційних змін, цифровізації та необхідності забезпечення економічної стійкості підприємства.

Також новизна полягає в: удосконаленні системи оцінювання стратегічного потенціалу промислового підприємства; обґрунтуванні напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного ринку; розробленні послідовності формування стратегії

розвитку підприємства з урахуванням внутрішніх ресурсів і зовнішніх загроз; визначенні стратегічних пріоритетів розвитку промислового підприємства на основі поєднання інноваційного, ресурсного, виробничого та маркетингового підходів.

Практичне значення дослідження полягає в можливості використання його результатів у діяльності промислових підприємств для розроблення або вдосконалення стратегії розвитку, підвищення ефективності управлінських рішень, посилення конкурентних позицій на ринку та забезпечення стійкого функціонування в умовах невизначеності.

Результати дослідження можуть бути використані для: проведення стратегічного аналізу діяльності підприємства; визначення сильних і слабких сторін підприємства; оцінювання впливу конкурентного середовища; формування стратегічних цілей і пріоритетів розвитку; розроблення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності; оптимізації використання виробничих, фінансових, трудових та інноваційних ресурсів; підготовки управлінських рішень щодо модернізації, цифровізації та розширення ринків збуту.

У прикладному аспекті запропоновані положення можуть бути використані керівниками, економістами, менеджерами промислових підприємств, а також у навчальному процесі під час вивчення дисциплін зі стратегічного менеджменту, економіки підприємства та управління конкурентоспроможністю.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Теоретичні засади стратегічного розвитку промислового підприємства

У сучасних умовах господарювання стратегічний розвиток промислового підприємства набуває особливого значення, оскільки саме промисловий сектор значною мірою визначає виробничий потенціал країни, рівень технологічного оновлення економіки, зайнятість населення, експортні можливості та здатність національної економіки до відновлення. Промислові підприємства функціонують у складному конкурентному середовищі, яке характеризується мінливістю попиту, посиленням ринкової боротьби, зростанням вимог до якості продукції, необхідністю впровадження інновацій, цифровізації виробничих та управлінських процесів, а також підвищенням ролі гнучкості та адаптивності управління. За таких умов забезпечення ефективного функціонування підприємства неможливе без формування обґрунтованої стратегії розвитку, яка визначає довгострокові орієнтири його діяльності та напрями досягнення конкурентних переваг.

Поняття стратегічного розвитку підприємства є багатогранним і поєднує у собі категорії «стратегія», «розвиток», «стратегічне управління», «конкурентоспроможність» та «економічна стійкість». У науковій літературі стратегія розвитку підприємства здебільшого розглядається як система довгострокових цілей, управлінських рішень, ресурсів та дій, спрямованих на забезпечення позитивних змін у діяльності підприємства, підвищення його ефективності та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Так, О. І. Гудзь

зазначає, що стратегії розвитку підприємства орієнтовані переважно на довгостроковий період, потребують інвестиційних ресурсів і пов’язані з певним рівнем ризику, що зумовлює необхідність ретельної діагностики внутрішнього й зовнішнього середовища [16]. Такий підхід свідчить про те, що стратегічний розвиток не можна розглядати як випадковий або короткостроковий процес, оскільки він передбачає системне планування майбутнього стану підприємства та визначення способів його досягнення.

У загальному розумінні стратегічний розвиток промислового підприємства можна визначити як цілеспрямований, довгостроковий і керований процес якісних та кількісних змін у виробничій, фінансовій, інноваційній, кадровій, маркетинговій та управлінській діяльності підприємства, спрямований на забезпечення його конкурентоспроможності, економічної стійкості та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. На відміну від поточного функціонування, яке орієнтується переважно на виконання оперативних завдань, стратегічний розвиток передбачає формування майбутньої моделі підприємства, визначення його місця на ринку, пошук джерел конкурентних переваг і забезпечення довгострокової результативності.

Важливо підкреслити, що стратегічний розвиток промислового підприємства не зводиться лише до збільшення обсягів виробництва або зростання прибутку. Він охоплює ширший комплекс змін, пов’язаних із модернізацією виробництва, оновленням технологічної бази, підвищенням продуктивності праці, удосконаленням організаційної структури, розвитком персоналу, поліпшенням якості продукції, розширенням ринків збуту, впровадженням інновацій та цифрових інструментів управління. У цьому контексті стратегічний розвиток є не лише економічним, а й організаційно-управлінським процесом, оскільки його результативність значною мірою залежить від якості управлінських рішень, здатності керівництва оцінювати ризики та своєчасно реагувати на зміни конкурентного середовища.

Зміст стратегічного розвитку промислового підприємства

розкривається через сукупність його основних складових. До них доцільно віднести виробничу, фінансово-економічну, інноваційну, кадрову, маркетингову, організаційно-управлінську та ресурсну складові. Виробнича складова передбачає вдосконалення виробничих процесів, оновлення обладнання, підвищення продуктивності, зниження собівартості продукції та забезпечення стабільності виробничого циклу. Фінансово-економічна складова пов'язана із забезпеченням платоспроможності, прибутковості, інвестиційної привабливості та фінансової стійкості підприємства. Інноваційна складова охоплює впровадження нових технологій, нових видів продукції, автоматизацію, цифровізацію та розвиток науково-технічного потенціалу. Кадрова складова передбачає формування кваліфікованого персоналу, розвиток компетентностей працівників, створення системи мотивації та збереження трудового потенціалу. Маркетингова складова полягає у дослідженні ринку, визначенні потреб споживачів, формуванні конкурентної цінової політики, просуванні продукції та розширенні каналів збуту. Організаційно-управлінська складова передбачає удосконалення структури управління, підвищення якості планування, координації, контролю та прийняття стратегічних рішень.

Особливу роль у стратегічному розвитку промислового підприємства відіграє стратегічний потенціал. У наукових дослідженнях наголошується, що управління стратегічним розвитком промислового підприємства неможливе без наявності стратегічного потенціалу, який забезпечує ефективне використання ресурсів, резервів і можливостей підприємства для реалізації обраної стратегії [35]. Стратегічний потенціал охоплює сукупність матеріальних, фінансових, трудових, інноваційних, інформаційних, технологічних та управлінських можливостей, які можуть бути використані для досягнення довгострокових цілей. Саме тому оцінювання стратегічного потенціалу є важливим етапом формування стратегії розвитку, оскільки воно дозволяє визначити реальні можливості підприємства, його сильні та слабкі сторони, а також напрями підвищення ефективності діяльності.

Стратегічний розвиток промислового підприємства має низку характерних ознак. По-перше, він має довгострокову спрямованість, оскільки орієнтований не лише на поточні результати, а й на майбутнє становище підприємства на ринку. По-друге, стратегічний розвиток має комплексний характер, адже охоплює всі сфери діяльності підприємства. По-третє, він є цілеспрямованим процесом, оскільки передбачає визначення стратегічних цілей, завдань, ресурсів і механізмів їх реалізації. По-четверте, стратегічний розвиток має адаптивний характер, оскільки підприємство повинно реагувати на зміни зовнішнього середовища, дії конкурентів, технологічні зміни та ринкові ризики. По-п’яте, стратегічний розвиток пов’язаний із формуванням конкурентних переваг, які забезпечують підприємству стійкі позиції на ринку.

До основних принципів стратегічного розвитку промислового підприємства належать принцип системності, наукової обґрунтованості, довгострокової орієнтації, гнучкості, адаптивності, інноваційності, ефективності, ресурсної забезпеченості та узгодженості стратегічних цілей із можливостями підприємства. Принцип системності означає, що підприємство необхідно розглядати як єдину виробничо-економічну систему, у якій усі елементи взаємопов’язані між собою. Принцип наукової обґрунтованості передбачає використання методів стратегічного аналізу, прогнозування, оцінювання ризиків і планування. Принцип довгострокової орієнтації означає, що стратегічні рішення повинні враховувати перспективи розвитку підприємства, а не лише поточну вигоду. Принцип гнучкості та адаптивності передбачає здатність підприємства змінювати стратегію відповідно до змін ринку, технологій, ресурсного забезпечення та конкурентного тиску.

Принцип інноваційності є особливо важливим для промислових підприємств, оскільки їхня конкурентоспроможність значною мірою залежить від рівня технологічного розвитку, оновлення виробничих потужностей і здатності впроваджувати нові продукти та процеси. У

науковій літературі підкреслюється, що запорукою успішної реалізації стратегії розвитку підприємства є її інноваційне спрямування, а позитивні результати стратегії мають сприяти підвищенню конкурентоспроможності продукції та підприємства загалом [16]. Це особливо актуально для промислового сектору, де технічна застарілість обладнання, висока енергоємність виробництва та недостатній рівень автоматизації можуть істотно обмежувати можливості підприємства на ринку.

Цілі стратегічного розвитку промислового підприємства можуть бути різними залежно від його стану, галузевої належності, ресурсного забезпечення та умов зовнішнього середовища. До загальних цілей можна віднести підвищення конкурентоспроможності, зростання прибутковості, забезпечення фінансової стійкості, розширення ринків збуту, оновлення виробничої бази, підвищення якості продукції, впровадження інновацій, оптимізацію витрат, розвиток персоналу, підвищення інвестиційної привабливості та зміцнення економічної безпеки. Водночас в умовах нестабільності або кризових викликів стратегічні цілі можуть зміщуватися у бік збереження виробничого потенціалу, підтримання платоспроможності, адаптації до нових умов, диверсифікації постачальників і ринків збуту, релокації виробництва або підвищення енергетичної автономності.

Стратегічний розвиток промислового підприємства безпосередньо пов’язаний із конкурентним середовищем. Конкурентне середовище формує зовнішні умови функціонування підприємства, визначає рівень ринкового тиску, впливає на цінову політику, якість продукції, швидкість впровадження інновацій, потребу у зниженні витрат і підвищенні ефективності. Підприємство, яке не має чіткої стратегії розвитку, втрачає здатність своєчасно реагувати на зміни ринку, поступається конкурентам у технологічному, фінансовому або маркетинговому аспекті та ризикує втратити свої позиції. Натомість стратегічно орієнтоване підприємство здатне не лише пристосовуватися до змін, а й активно формувати власні конкурентні переваги.

Важливим є те, що стратегія розвитку підприємства повинна враховувати його конкурентні позиції. У сучасних дослідженнях стратегія розвитку підприємства визначається як система продуманих цілей і завдань, досягнення яких забезпечується наявним ресурсним потенціалом за умови врахування конкурентних позицій суб'єкта господарювання на ринку продукції або послуг [8]. Це означає, що стратегічний розвиток не може бути відірваним від реальної ринкової ситуації. Підприємство повинно оцінювати своїх конкурентів, постачальників, споживачів, рівень технологічних змін, бар'єри входу на ринок, можливості диверсифікації та перспективи розвитку галузі.

Для промислових підприємств стратегічний розвиток має особливе значення через специфіку їхньої діяльності. На відміну від багатьох підприємств сфери послуг, промислові підприємства характеризуються високою капіталомісткістю, складною виробничою структурою, тривалим виробничим циклом, значною залежністю від сировини, енергоресурсів, обладнання, логістики та кваліфікованого персоналу. Саме тому помилки у стратегічному плануванні можуть мати довгострокові негативні наслідки, пов'язані з неефективними інвестиціями, втратою ринків, технологічним відставанням або зниженням фінансової стійкості. У дослідженнях, присвячених стратегічному управлінню промисловими підприємствами, наголошується, що специфіка їх функціонування порівняно зі сферою послуг зумовлює відмінності у виборі стратегічних інструментів [49].

Значення стратегічного розвитку для промислового підприємства проявляється у декількох аспектах. По-перше, він забезпечує довгострокову орієнтацію діяльності підприємства та дозволяє уникнути хаотичного прийняття управлінських рішень. По-друге, стратегічний розвиток сприяє узгодженню цілей різних підрозділів підприємства, що підвищує ефективність управління. По-третє, він створює основу для раціонального розподілу ресурсів між виробничими, інвестиційними, інноваційними та маркетинговими напрямами. По-четверте, стратегічний розвиток дозволяє

підприємству своєчасно виявляти загрози та можливості зовнішнього середовища. По-п’яте, він сприяє формуванню конкурентних переваг, які можуть базуватися на якості продукції, нижчих витратах, технологічних інноваціях, ефективному управлінні, сильному бренді або доступі до нових ринків.

Важливим елементом стратегічного розвитку є стратегічне планування. Воно передбачає визначення місії підприємства, стратегічного бачення, цілей, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, вибір стратегічних альтернатив, формування програм дій, ресурсне забезпечення та контроль реалізації стратегії. Стратегічне планування дає змогу підприємству не лише визначити бажаний напрям розвитку, а й конкретизувати, якими засобами цей розвиток буде досягнуто. У сучасних умовах стратегічне планування має бути гнучким, оскільки надмірно жорсткі стратегії можуть виявитися неефективними в умовах нестабільності, високих ризиків і швидких змін зовнішнього середовища.

У контексті промислового підприємства стратегічне планування повинно спиратися на результати стратегічного аналізу. До найбільш поширених інструментів такого аналізу належать SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз конкурентних сил, портфельний аналіз, аналіз життєвого циклу продукції, оцінювання стратегічного потенціалу, аналіз фінансового стану, аналіз виробничих потужностей і оцінювання ризиків. Застосування цих інструментів дозволяє підприємству виявити внутрішні резерви розвитку, визначити загрози, сформувати стратегічні альтернативи та вибрати найбільш доцільний напрям дій. При цьому стратегічний аналіз має бути не формальною процедурою, а основою для прийняття управлінських рішень.

Сутність стратегічного розвитку також розкривається через взаємозв’язок активних і пасивних стратегій. Активні стратегії спрямовані на випередження конкурентів, інноваційне оновлення, розширення ринків, підвищення ринкової частки та формування нових конкурентних переваг. Пасивні стратегії частіше передбачають пристосування до дій конкурентів,

збереження наявних позицій, мінімізацію ризиків і підтримання стабільності. У науковій літературі зазначається, що активні стратегії розвитку пов’язані з вищим рівнем ризику та потребують значніших ресурсів, тоді як пасивні можуть бути менш витратними, але не завжди забезпечують довгострокове зростання [16]. Для промислового підприємства вибір між активною і пасивною стратегією залежить від його фінансового стану, технологічного рівня, ринкової позиції, інвестиційних можливостей та рівня невизначеності зовнішнього середовища.

У сучасних умовах особливої актуальності набуває адаптивний характер стратегічного розвитку. Підприємство повинно мати здатність змінювати стратегічні пріоритети залежно від динаміки зовнішнього середовища. Це стосується не лише ринкових змін, а й макроекономічних, політичних, соціальних, технологічних та безпекових факторів. Для України це питання є надзвичайно важливим, оскільки воєнний стан створив додаткові виклики для промислових підприємств: руйнування виробничої інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, зростання цін на ресурси, нестача кадрів, релокація бізнесу, обмеження доступу до фінансування та зміна структури попиту. Дослідники зазначають, що в умовах воєнної економіки України відбулися часткова релокація бізнесу, масовий рух трудових ресурсів і руйнування на окупованих територіях, що істотно вплинуло на формування стратегій розвитку бізнесу [54].

У період війни стратегічний розвиток промислового підприємства не втрачає значення, а навпаки – стає ще більш необхідним. Якщо у стабільних умовах стратегія переважно спрямована на зростання, модернізацію, розширення ринків і підвищення прибутковості, то в умовах воєнного стану вона має також забезпечувати виживання, стійкість, безперервність діяльності, збереження персоналу, безпеку виробництва та адаптацію до обмежених ресурсів. У дослідженнях, присвячених формуванню стратегій українських підприємств під час війни, підкреслюється поступове підвищення значення стратегічного планування та необхідність урахування

чинників, що впливають на вибір стратегії в умовах військових дій [6]. Це підтверджує, що стратегічний розвиток має бути не лише інструментом зростання, а й механізмом антикризового управління.

З огляду на це, стратегічний розвиток промислового підприємства в умовах конкурентного середовища повинен поєднувати довгострокове бачення з оперативною гнучкістю. Підприємство має формувати стратегічні цілі, але водночас бути готовим до їх коригування у разі зміни зовнішніх умов. Такий підхід передбачає сценарне планування, диверсифікацію постачальників, створення резервів, розвиток альтернативних каналів збуту, підвищення енергоефективності, цифровізацію управління, посилення кібербезпеки, удосконалення логістики та формування партнерських зв’язків. Для промислових підприємств особливо важливим є забезпечення безперервності виробництва, оскільки зупинка виробничого процесу може призвести до втрати замовників, фінансових збитків і послаблення конкурентних позицій.

Значення стратегічного розвитку для промислового підприємства також полягає у формуванні його економічної стійкості. Економічна стійкість означає здатність підприємства зберігати працездатність, фінансову рівновагу та конкурентоспроможність під впливом негативних зовнішніх і внутрішніх факторів. Стратегічний розвиток сприяє економічній стійкості через диверсифікацію діяльності, оптимізацію витрат, формування фінансових резервів, підвищення ефективності використання ресурсів, модернізацію виробничої бази та зменшення залежності від окремих постачальників або ринків. У цьому контексті стратегічний розвиток є не лише інструментом досягнення зростання, а й засобом забезпечення стабільності підприємства у довгостроковій перспективі.

Не менш важливою є роль стратегічного розвитку у підвищенні інвестиційної привабливості підприємства. Інвестори зазвичай оцінюють не лише поточні фінансові результати, а й наявність чіткої стратегії, перспективи розвитку, якість управління, рівень ризиків і здатність

підприємства генерувати майбутні доходи. Підприємство, яке має обґрунтовану стратегію розвитку, зрозумілу систему цілей, механізми контролю та реалістичні плани модернізації, є більш привабливим для потенційних інвесторів, кредиторів і партнерів. Для промислових підприємств це особливо важливо, оскільки модернізація обладнання, впровадження інновацій і розширення виробництва потребують значних фінансових ресурсів.

Стратегічний розвиток також забезпечує підвищення якості управління підприємством. Він змушує керівництво переходити від реактивного управління, яке полягає у реагуванні на вже наявні проблеми, до проактивного управління, орієнтованого на прогнозування, попередження ризиків і використання можливостей. У межах стратегічного управління важливого значення набувають аналітичні здібності менеджменту, здатність працювати з інформацією, оцінювати ринкові тенденції, формувати стратегічні альтернативи та забезпечувати їх реалізацію. Саме тому управління стратегічним розвитком промислового підприємства є складним процесом, який потребує високого рівня менеджменту та здатності до прийняття ефективних управлінських рішень [35].

Окремої уваги заслуговує взаємозв’язок стратегічного розвитку та цифровізації. У сучасних умовах цифрові технології стають важливим чинником конкурентоспроможності промислових підприємств. Вони дозволяють автоматизувати виробничі процеси, оптимізувати управління запасами, підвищити прозорість фінансових потоків, покращити комунікацію з клієнтами, скоротити витрати та підвищити швидкість прийняття управлінських рішень. У дослідженнях стратегій розвитку підприємств підкреслюється, що впровадження IT-систем, цифровізація, електронна комерція, онлайн-маркетинг і системи управління запасами можуть забезпечити сучасним підприємствам конкурентні переваги [5]. Для промислових підприємств цифровізація є не лише інструментом підвищення ефективності, а й передумовою технологічної модернізації та інтеграції у

сучасні виробничі ланцюги.

Водночас стратегічний розвиток повинен враховувати соціальний аспект діяльності промислового підприємства. Підприємство є не лише виробничою одиницею, а й соціально-економічною системою, у якій важливу роль відіграють працівники, їхні компетентності, мотивація, безпека праці та професійний розвиток. Кадровий потенціал є однією з ключових передумов реалізації стратегії розвитку, адже навіть найкраща стратегія не може бути реалізована без кваліфікованого персоналу. У сучасних дослідженнях підкреслюється значення кадрової політики для економічного розвитку підприємства, зокрема підбору кадрів відповідної кваліфікації, їх розвитку та мотивації до продуктивнішої праці [8].

Таким чином, сутність стратегічного розвитку промислового підприємства полягає у формуванні та реалізації довгострокової системи цілей, рішень і дій, спрямованих на забезпечення якісних змін у діяльності підприємства, підвищення його конкурентоспроможності, економічної стійкості та здатності адаптуватися до змін конкурентного середовища. Його зміст охоплює всі основні сфери діяльності підприємства – виробничу, фінансову, інноваційну, кадрову, маркетингову, ресурсну та управлінську. Значення стратегічного розвитку полягає у тому, що він забезпечує довгострокову орієнтацію підприємства, формує основу для прийняття ефективних управлінських рішень, дозволяє раціонально використовувати ресурси, своєчасно реагувати на загрози та можливості ринку, підвищувати конкурентоспроможність і забезпечувати стабільне функціонування підприємства.

Для промислових підприємств стратегічний розвиток є особливо важливим, оскільки вони функціонують у середовищі високої капіталомісткості, технологічної складності, значної залежності від ресурсів, логістики, енергопостачання та кваліфікованого персоналу. В умовах конкурентного середовища та сучасних викликів, зокрема воєнного стану в Україні, стратегічний розвиток стає необхідною умовою не лише зростання, а

й виживання, адаптації, відновлення та формування передумов для майбутнього економічного зростання промислового підприємства.

1.2. Конкурентне середовище як фактор формування стратегії розвитку підприємства

Конкурентне середовище є одним із ключових чинників, що визначає напрями стратегічного розвитку промислового підприємства, оскільки саме воно формує умови функціонування суб'єкта господарювання на ринку, впливає на його можливості, обмеження, ризики та перспективи зростання. На відміну від внутрішнього середовища підприємства, яке значною мірою контролюється управлінською системою, конкурентне середовище має зовнішній характер і потребує постійного моніторингу, аналізу та адаптації управлінських рішень. Саме тому при формуванні стратегії розвитку промислового підприємства необхідно враховувати не лише його ресурсний потенціал, а й рівень конкуренції, поведінку конкурентів, динаміку попиту, стан ринку, технологічні тенденції, вплив постачальників, споживачів, державного регулювання та інших учасників ринкової взаємодії.

У науковій літературі конкурентне середовище підприємства розглядається як сукупність умов, суб'єктів і чинників, що визначають характер конкурентної боротьби та впливають на результати діяльності підприємства. Конкурентне середовище охоплює не лише безпосередніх конкурентів, а й ширшу систему ринкових відносин, у межах якої підприємство здійснює виробництво, реалізацію продукції, залучення ресурсів і формування власних конкурентних переваг. У навчальних і наукових джерелах конкурентне середовище трактується як сукупність суб'єктів конкурентної боротьби та їхніх дій, спрямованих на забезпечення власних економічних інтересів, унаслідок чого формуються певні умови діяльності підприємства [36]. Таке визначення підкреслює активний характер

конкурентного середовища: воно не є статичним фоном, а постійно змінюється під впливом рішень учасників ринку.

Для промислового підприємства конкурентне середовище має особливе значення, оскільки виробнича діяльність залежить від великої кількості зовнішніх зв'язків: постачання сировини й матеріалів, доступу до енергоресурсів, стану транспортної та логістичної інфраструктури, рівня технологічного розвитку галузі, платоспроможного попиту, цінової ситуації, імпортної конкуренції, державної промислової політики та інвестиційного клімату. У зв'язку з цим конкурентне середовище промислового підприємства доцільно розглядати не лише як сукупність конкурентів, а як комплекс ринкових, галузевих, інституційних, технологічних, ресурсних і соціально-економічних умов, що визначають можливості підприємства щодо розвитку та зміцнення конкурентоспроможності.

Сутність конкурентного середовища розкривається через його структуру (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Основні підходи до трактування конкурентного середовища підприємства

Підхід	Зміст підходу	Значення для формування стратегії розвитку
Ринковий	Конкурентне середовище розглядається як сукупність суб'єктів ринку, що змагаються за споживача, ресурси та частку ринку	Дозволяє оцінити рівень конкуренції та визначити позицію підприємства на ринку
Галузевий	Акцент робиться на умовах функціонування певної галузі, її структурі, бар'єрах входу, технологічному рівні та кількості конкурентів	Допомагає визначити перспективи розвитку підприємства в межах конкретної промислової галузі
Інституційний	Конкурентне середовище розглядається через вплив законодавства, державного регулювання, податкової політики, стандартів і норм	Дає змогу врахувати правові та регуляторні обмеження під час формування стратегії
Ресурсний	Основна увага приділяється конкуренції за сировину, кадри, фінансові ресурси, технології та інформацію	Дозволяє визначити напрями зміцнення ресурсної стійкості підприємства
Стратегічний	Конкурентне середовище аналізується як фактор вибору довгострокових	Забезпечує зв'язок між зовнішніми умовами та

	напрямів розвитку підприємства	стратегічними рішеннями підприємства

У наукових джерелах виокремлюють три основні складові конкурентного середовища: інституційну, структурну та функціональну [36].

Інституційна складова охоплює нормативно-правові, регуляторні, політичні, соціально-культурні та інші умови, які визначають правила поведінки учасників ринку. Для промислового підприємства це означає необхідність урахування законодавства, податкової політики, державного регулювання цін або тарифів, екологічних вимог, правил сертифікації продукції, антимонопольного регулювання, умов зовнішньоекономічної діяльності та державних програм підтримки бізнесу. Інституційна складова значною мірою визначає рівень передбачуваності ринкового середовища та впливає на можливості довгострокового стратегічного планування.

Структурна складова конкурентного середовища відображає кількість і співвідношення учасників ринку, рівень концентрації виробництва, бар'єри входу та виходу з ринку, частки підприємств, наявність лідерів ринку, ступінь диференціації продукції, можливості вертикальної або горизонтальної інтеграції. Для промислових підприємств структурна складова є особливо важливою, оскільки в багатьох промислових галузях існують високі вхідні бар'єри, пов'язані з потребою у значних інвестиціях, складних технологіях, спеціалізованому обладнанні, кваліфікованому персоналі та доступі до сировинної бази. Водночас високий рівень концентрації ринку може посилювати залежність менших підприємств від дій великих виробників, тоді як фрагментований ринок створює умови для активнішої цінової та нецінової конкуренції.

Функціональна складова конкурентного середовища характеризує форми, методи та інтенсивність конкурентної боротьби. Вона включає цінову конкуренцію, нецінову конкуренцію, конкуренцію за якістю продукції, швидкістю постачання, сервісом, технологічними характеристиками,

брендом, інноваційністю, доступом до каналів збуту та здатністю підприємства задовольняти специфічні потреби споживачів. Для промислового підприємства функціональна складова проявляється у необхідності не лише підтримувати прийнятний рівень цін, а й забезпечувати стабільну якість продукції, відповідність технічним стандартам, надійність поставок, гнучкість виробництва, післяпродажний супровід та інноваційне оновлення асортименту.

Конкурентне середовище також може розглядатися за рівнями його прояву. Залежно від масштабу впливу виокремлюють мікрорівень, мезорівень, макрорівень і мегарівень конкурентного середовища [36]. Мікрорівень охоплює безпосереднє ринкове оточення підприємства: конкурентів, споживачів, постачальників, посередників, партнерів. Саме на цьому рівні підприємство стикається з прямою конкуренцією та приймає рішення щодо цін, продукції, каналів збуту, обсягів виробництва та маркетингової політики. Мезорівень пов’язаний із галузевим середовищем, тобто із загальними умовами функціонування певної промислової галузі, рівнем технологічного розвитку, специфікою виробництва, галузевими стандартами, структурою попиту та пропозиції. Макрорівень охоплює національні економічні, політичні, правові, соціальні та інфраструктурні умови. Мегарівень відображає вплив міжнародної конкуренції, глобальних виробничих ланцюгів, світових цін на сировину, експортних можливостей, імпортного тиску та міжнародних стандартів.

Урахування рівнів конкурентного середовища має безпосереднє значення для формування стратегії розвитку промислового підприємства. Якщо на мікрорівні підприємство може впливати на власну конкурентну позицію через якість продукції, цінову політику, сервіс, маркетинг і взаємодію з клієнтами, то на мезо- та макрорівнях воно значною мірою змушене адаптуватися до галузевих і загальноекономічних умов. Водночас підприємство може частково впливати на ці умови через участь у галузевих об’єднаннях, партнерствах, програмах підтримки, інноваційних кластерах,

спільних проєктах та експортних ініціативах. Тому стратегія розвитку повинна одночасно враховувати як безпосередню конкурентну боротьбу, так і ширші умови функціонування промислового сектору.

Значний вплив на формування стратегії розвитку підприємства мають чинники конкурентного середовища. Їх доцільно поділяти на зовнішні та внутрішні. Зовнішні чинники формуються поза межами підприємства, але безпосередньо впливають на його конкурентоспроможність і стратегічні можливості. До них належать стан ринку, рівень попиту, купівельна спроможність споживачів, кількість і сила конкурентів, ціни на ресурси, доступність сировини, рівень технологічного розвитку галузі, податкова та митна політика, кредитні умови, інфляційні процеси, валютні коливання, логістична інфраструктура, політична стабільність, безпекові ризики та міжнародна конкуренція. У дослідженнях, присвячених конкурентоспроможності підприємств, зазначається, що вона формується під впливом складових як внутрішнього, так і зовнішнього середовища [17].

Внутрішні чинники конкурентоспроможності пов’язані з ресурсами та можливостями самого підприємства. До них належать виробничі потужності, технічний стан обладнання, рівень автоматизації, кваліфікація персоналу, якість управління, фінансовий стан, інноваційний потенціал, організаційна структура, корпоративна культура, маркетингова активність, ефективність витрат, якість продукції, здатність до модернізації та рівень інформаційного забезпечення. Внутрішні чинники важливі тому, що саме вони визначають, наскільки підприємство здатне використати можливості зовнішнього середовища або протидіяти його загрозам. Наприклад, навіть за сприятливого ринкового попиту підприємство може втрачати конкурентні позиції через застаріле обладнання, низьку якість продукції, слабку систему збуту або неефективне управління витратами.

Взаємодія зовнішніх і внутрішніх чинників формує реальну конкурентну позицію підприємства. Якщо зовнішнє середовище створює можливості для зростання, але підприємство не має достатніх ресурсів,

технологій або управлінських компетентностей, воно не зможе повною мірою використати ці можливості. І навпаки, навіть підприємство з високим внутрішнім потенціалом може зіткнутися з обмеженнями через кризу попиту, нестачу сировини, високі енергетичні витрати, нестабільність законодавства або посилення імпортної конкуренції. Саме тому стратегія розвитку має формуватися на основі комплексного аналізу конкурентного середовища та внутрішнього стану підприємства.

Таблиця 1.2 – Зовнішні та внутрішні чинники впливу на конкурентоспроможність промислового підприємства

Група чинників	Основні чинники	Можливий вплив на підприємство
Зовнішні економічні	Інфляція, валютний курс, ціни на сировину, вартість кредитів, купівельна спроможність	Впливають на собівартість, прибутковість, інвестиційні можливості та попит
Зовнішні ринкові	Кількість конкурентів, зміна попиту, поведінка споживачів, імпортна конкуренція	Визначають необхідність зміни цінової, збутової та продуктової політики
Зовнішні політико-правові	Податкова політика, державне регулювання, воєнний стан, державні програми підтримки	Формують умови ведення бізнесу, ризики та можливості отримання підтримки
Зовнішні технологічні	Поява нових технологій, цифровізація, автоматизація, інноваційні рішення	Стимулюють модернізацію виробництва та оновлення продукції
Зовнішні ресурсні	Доступність сировини, енергоресурсів, логістики, трудових ресурсів	Впливають на безперервність виробництва та ресурсну стійкість
Внутрішні виробничі	Стан обладнання, виробничі потужності, продуктивність праці, рівень браку	Визначають ефективність виробництва, якість продукції та собівартість
Внутрішні фінансові	Платоспроможність, прибутковість, структура витрат, доступ до інвестицій	Впливають на здатність підприємства реалізовувати стратегічні проєкти
Внутрішні кадрові	Кваліфікація персоналу, мотивація, плинність кадрів, управлінські компетенції	Визначають якість виконання стратегічних рішень
Внутрішні інноваційні	Наявність нових технологій, дослідницький потенціал, цифрові інструменти	Забезпечують можливість оновлення виробництва та створення конкурентних переваг
Внутрішні управлінські	Організаційна структура, якість планування, контроль, швидкість прийняття рішень	Впливають на адаптивність підприємства до змін конкурентного середовища

Особливе місце серед зовнішніх чинників займає поведінка конкурентів. Вона впливає на вибір стратегічних напрямів розвитку через

зміну цін, оновлення продукції, впровадження нових технологій, розширення ринків збуту, посилення рекламної активності, покращення сервісу або застосування агресивної політики щодо споживачів і постачальників. Підприємство не може формувати стратегію ізольовано від дій конкурентів, оскільки будь-яке стратегічне рішення – запуск нового продукту, зниження ціни, модернізація виробництва, вихід на новий ринок – викликає певну реакцію інших учасників ринку. У цьому контексті конкурентне середовище виступає не лише об’єктом аналізу, а й активним чинником, який впливає на логіку стратегічного вибору.

Рівень конкуренції безпосередньо впливає на вибір стратегії розвитку промислового підприємства. За умов низької конкуренції підприємство може зосереджуватися на стратегії стабілізації, підтримання виробництва, поступового оновлення продукції та збереження ринкових позицій. У ситуації помірної конкуренції актуальними стають стратегії підвищення ефективності, оптимізації витрат, поліпшення якості, розширення асортименту та зміцнення взаємодії зі споживачами. За умов високої конкуренції підприємство змушене переходити до активніших стратегій, пов’язаних з інноваціями, технологічною модернізацією, диференціацією продукції, пошуком нових ринкових ніш, цифровізацією управління та формуванням унікальних конкурентних переваг.

У промисловості конкуренція може мати як ціновий, так і неціновий характер. Цінова конкуренція передбачає боротьбу за споживача через зниження ціни або забезпечення більш вигідного співвідношення ціни та якості. Проте для промислових підприємств надмірна орієнтація на зниження ціни може бути ризикованою, оскільки виробництво часто потребує значних постійних витрат, а зниження маржі може обмежити можливості для модернізації та інновацій. Нецінова конкуренція, навпаки, орієнтується на якість, технічні характеристики, надійність, сервіс, швидкість виконання замовлень, інноваційність, репутацію та індивідуалізацію продукції. В умовах технологічного розвитку саме нецінові чинники дедалі частіше

стають основою довгострокових конкурентних переваг.

Для промислових підприємств важливою є також конкуренція за ресурси. Вона проявляється у боротьбі за сировину, енергоресурси, кваліфіковані кадри, фінансові ресурси, технології, виробничі площі, логістичні можливості та доступ до інформації. У сучасних умовах дефіцит окремих ресурсів може стати не менш вагомим фактором конкурентного середовища, ніж безпосередня боротьба за споживача. Наприклад, зростання вартості енергоресурсів або перебої з постачанням матеріалів здатні змінити структуру витрат підприємства та знизити його конкурентоспроможність навіть за наявності стабільного попиту. Тому стратегія розвитку має передбачати не лише ринкове позиціонування, а й забезпечення ресурсної стійкості.

Аналіз конкурентного середовища є обов’язковим етапом формування стратегії розвитку підприємства. У методологічних дослідженнях зі стратегічного управління зазначається, що процес формування стратегії розвитку підприємства включає вивчення стану зовнішнього середовища та ступеня його впливу, оцінку сильних і слабких сторін підприємства, визначення його конкурентоспроможності, формування стратегічних цілей, розроблення стратегічних альтернатив і вибір найбільш оптимальної з них [49]. Це свідчить про те, що аналіз конкурентного середовища не є допоміжною процедурою, а виступає основою стратегічного вибору.

У практиці стратегічного аналізу для оцінювання конкурентного середовища застосовуються різні інструменти: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SNW-аналіз, модель п’яти конкурентних сил, бенчмаркінг, аналіз життєвого циклу галузі, аналіз ринкової частки, оцінка конкурентних переваг, аналіз споживачів і постачальників, портфельні матриці. Вибір конкретних методів залежить від мети дослідження, галузевої специфіки, доступності інформації та рівня деталізації управлінських рішень. Для промислового підприємства найбільш доцільним є поєднання кількох методів, оскільки жоден із них окремо не може повністю відобразити складність конкурентного середовища.

PEST-аналіз дає змогу оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що впливають на діяльність підприємства. Для промислових підприємств політичні фактори включають державну промислову політику, регулювання зовнішньоекономічної діяльності, податкові умови, митні правила, державні закупівлі, програми підтримки виробництва. Економічні фактори охоплюють інфляцію, валютний курс, рівень процентних ставок, вартість ресурсів, платоспроможність споживачів, інвестиційну активність. Соціальні фактори пов’язані з трудовими ресурсами, демографічними процесами, міграцією, зміною споживчих потреб. Технологічні фактори визначають можливості модернізації, автоматизації, цифровізації та впровадження інновацій.

SWOT-аналіз дозволяє поєднати оцінку зовнішнього конкурентного середовища з аналізом внутрішніх характеристик підприємства. Його перевага полягає в тому, що він показує взаємозв’язок між сильними сторонами підприємства, його слабкими сторонами, зовнішніми можливостями та загрозами. Для промислового підприємства сильними сторонами можуть бути наявність виробничих потужностей, досвід персоналу, стабільні клієнти, якість продукції або доступ до сировини. Слабкими сторонами можуть бути зношеність обладнання, висока собівартість, залежність від одного постачальника, слабкий маркетинг або нестача оборотного капіталу. Можливості можуть полягати у виході на нові ринки, імпортозаміщенні, державній підтримці або технологічній модернізації, тоді як загрози можуть бути пов’язані з посиленням конкуренції, зниженням попиту, ресурсними обмеженнями або регуляторними змінами.

Модель п’яти конкурентних сил дає змогу оцінити інтенсивність конкуренції в галузі через аналіз суперництва між наявними конкурентами, загрози появи нових конкурентів, загрози товарів-замінників, сили постачальників і сили споживачів. Для промислових підприємств особливого значення набуває сила постачальників, оскільки виробничий процес часто

залежить від якості, вартості та стабільності постачання сировини, матеріалів, комплектуючих та енергоресурсів. Водночас сила споживачів може проявлятися у вимогах до ціни, якості, строків поставки, технічних характеристик і сервісного супроводу. Якщо споживачі мають широкий вибір альтернативних постачальників, підприємство змушене активніше працювати над якістю, індивідуалізацією продукції та підвищенням рівня обслуговування.

Таблиця 1.3 – Інструменти аналізу конкурентного середовища промислового підприємства

Інструмент аналізу	Зміст	Практичне значення
SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз зовнішнього середовища	Дає змогу поєднати внутрішній аналіз із оцінкою конкурентного середовища
PEST-аналіз	Аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів	Дозволяє оцінити макросередовище підприємства
Аналіз п’яти конкурентних сил	Оцінювання конкурентів, постачальників, споживачів, товарів-замінників і загрози нових учасників	Допомагає визначити інтенсивність конкуренції в галузі
Бенчмаркінг	Порівняння показників підприємства з конкурентами або лідерами галузі	Дозволяє виявити відставання та напрями вдосконалення
Аналіз ринкової частки	Оцінювання позиції підприємства відносно конкурентів	Дає змогу визначити силу ринкової позиції підприємства
Аналіз споживачів	Вивчення потреб, поведінки та вимог покупців	Допомагає адаптувати продукцію та збутову політику
Аналіз постачальників	Оцінка надійності, цінової політики та залежності від постачальників	Дозволяє зменшити ресурсні ризики та підвищити стабільність виробництва

Зміст конкурентного середовища не можна розглядати без урахування конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність є результатом взаємодії ринкових умов і внутрішніх можливостей підприємства. У сучасних українських дослідженнях підкреслюється, що конкурентоспроможність підприємств формується під впливом інновацій, цифровізації, внутрішніх і зовнішніх чинників, а її оцінювання потребує комплексного підходу [56]. Це особливо важливо для промислових підприємств, оскільки їхня здатність конкурувати залежить не лише від ціни продукції, а й від технічного рівня виробництва, ефективності управління

витратами, якості продукції, швидкості виконання замовлень і здатності до технологічного оновлення.

В умовах конкурентного середовища стратегія розвитку промислового підприємства повинна орієнтуватися на формування стійких конкурентних переваг. Такі переваги можуть мати різну природу. Вони можуть базуватися на нижчих витратах виробництва, вищій якості продукції, унікальних технологіях, спеціалізованому обладнанні, кваліфікованому персоналі, сильних партнерських зв'язках, ефективній логістиці, гнучкості виробничої системи або здатності швидко виконувати індивідуальні замовлення. Водночас конкурентна перевага має бути не лише наявною, а й захищеною від швидкого копіювання конкурентами. Якщо перевага легко відтворюється іншими підприємствами, вона не може забезпечити довгострокову стратегічну стійкість.

Вибір стратегічних напрямів розвитку значною мірою залежить від того, у якому саме конкурентному середовищі функціонує підприємство. Якщо підприємство працює на ринку з високою ціновою конкуренцією, стратегічними пріоритетами можуть бути зниження собівартості, оптимізація виробничих процесів, енергоефективність, автоматизація, скорочення непродуктивних витрат і підвищення продуктивності праці. Якщо ринок характеризується високими вимогами до якості, стратегія має передбачати модернізацію обладнання, контроль якості, сертифікацію продукції, розвиток технологій та підвищення кваліфікації персоналу. Якщо конкуренція ґрунтується на інноваціях, підприємство повинно інвестувати у науково-дослідні роботи, цифровізацію, нові матеріали, нові продукти та партнерство з науковими установами.

Особливим стратегічним напрямом у конкурентному середовищі є диференціація. Вона передбачає створення таких характеристик продукції або послуг, які відрізняють підприємство від конкурентів і мають цінність для споживача. Для промислового підприємства диференціація може проявлятися у виготовленні продукції з кращими технічними параметрами,

підвищеній надійності, індивідуальному виконанні замовлень, комплексному сервісному супроводі, швидшій доставці, екологічності виробництва або відповідності міжнародним стандартам. Диференціація дозволяє підприємству зменшити залежність від цінової конкуренції та сформувати більш стійкі відносини зі споживачами.

Іншим важливим напрямом є стратегія лідерства за витратами. Вона може бути доцільною для підприємств, які мають можливість забезпечити нижчу собівартість продукції порівняно з конкурентами за рахунок масштабів виробництва, ефективного використання ресурсів, автоматизації, оптимізації логістики, енергоощадних технологій або кращої організації виробничих процесів. Проте для промислового підприємства така стратегія потребує обережності, оскільки надмірне скорочення витрат може негативно вплинути на якість продукції, безпеку виробництва, мотивацію персоналу або інноваційну активність. Тому стратегія зниження витрат має поєднуватися з контролем якості та довгостроковими інвестиціями у виробничу ефективність.

Стратегія фокусування може бути ефективною для промислових підприємств, які обслуговують вузький сегмент ринку або спеціалізуються на певному виді продукції. У цьому випадку підприємство концентрує ресурси на глибокому розумінні потреб конкретної групи споживачів і формує переваги у межах обраної ніші. Для промисловості така стратегія може бути пов’язана з виробництвом спеціалізованого обладнання, комплектуючих, продукції для окремих галузей або виконанням індивідуальних виробничих замовлень. Перевагою фокусування є можливість уникнути прямої конкуренції з великими універсальними виробниками, однак ризиком є залежність від обмеженого кола споживачів або специфічного сегмента ринку.

Конкурентне середовище також впливає на інноваційну активність підприємства. За умов посилення конкуренції підприємства змушені шукати нові способи підвищення ефективності, оновлення продукції, вдосконалення

технологій і скорочення виробничих витрат. У дослідженнях, присвячених конкурентоспроможності українських підприємств, зазначається, що сучасні умови невизначеності та вплив зовнішніх і внутрішніх факторів загострюють проблему формування конкурентоспроможності, зокрема в умовах військової агресії [4]. Це означає, що інновації стають не лише інструментом розвитку, а й засобом виживання та адаптації підприємства до складних умов ринку.

Цифровізація є одним із сучасних напрямів реагування на виклики конкурентного середовища. Для промислового підприємства цифрові технології дозволяють підвищити точність планування, контролювати виробничі процеси, оптимізувати запаси, зменшувати втрати, покращувати комунікацію з постачальниками та споживачами, аналізувати ринкову інформацію й швидше приймати управлінські рішення. У конкурентному середовищі швидкість доступу до інформації та здатність її правильно інтерпретувати набувають стратегічного значення. Підприємство, яке швидше виявляє зміни попиту, дії конкурентів або ризики постачання, має більше можливостей для своєчасного коригування стратегії.

Умови воєнного стану в Україні суттєво змінюють характер конкурентного середовища для промислових підприємств. Поряд із традиційними ринковими факторами посилюється вплив безпекових ризиків, порушення логістики, дефіциту кадрів, енергетичної нестабільності, руйнування виробничої інфраструктури, обмеження інвестиційної активності та зміни структури попиту. За таких умов конкурентоспроможність підприємства залежить не лише від його здатності виробляти якісну продукцію, а й від спроможності забезпечити безперервність діяльності, швидко адаптувати постачання, зберегти персонал, диверсифікувати ринки та підтримувати фінансову стійкість. Саме тому конкурентне середовище в умовах воєнного стану потребує посиленого стратегічного аналізу та сценарного планування.

Водночас воєнний стан створює не лише загрози, а й певні стратегічні можливості для окремих промислових підприємств. До таких можливостей

можна віднести зростання попиту на продукцію оборонного, ремонтного, будівельного, енергетичного, машинобудівного та інфраструктурного призначення; розвиток імпортозаміщення; участь у програмах відновлення; розширення кооперації з українськими та міжнародними партнерами; вихід на нові ринки через переорієнтацію виробництва. Проте використання цих можливостей можливе лише за умови стратегічної гнучкості, достатнього ресурсного забезпечення, ефективної системи управління ризиками та здатності підприємства швидко адаптувати виробничі процеси до нових потреб ринку.

В умовах високої динаміки зовнішнього середовища традиційні підходи до стратегічного планування можуть бути недостатньо ефективними. Сучасні дослідження підкреслюють необхідність формування конкурентної стратегії розвитку підприємства з урахуванням гнучких і адаптивних підходів, а також інтеграції сучасних інструментів стратегічного аналізу, прогнозування та адаптивного планування [61]. Це означає, що підприємство повинно не лише розробити стратегію, а й забезпечити механізм її постійного коригування відповідно до змін конкурентного середовища. У промисловості це особливо важливо, оскільки виробничі рішення часто пов’язані з великими витратами та тривалим періодом реалізації.

Отже, конкурентне середовище є визначальним фактором формування стратегії розвитку промислового підприємства. Його сутність полягає у сукупності суб’єктів, умов, чинників і взаємодій, які визначають характер ринкової боротьби та впливають на можливості підприємства досягати стратегічних цілей. Структура конкурентного середовища включає інституційну, структурну та функціональну складові, а його вплив проявляється на мікро-, мезо-, макро- та мегарівнях. Для промислового підприємства особливе значення мають такі чинники, як рівень конкуренції в галузі, поведінка конкурентів, доступ до ресурсів, технологічний розвиток, попит, державне регулювання, логістика, інновації, цифровізація та безпекові ризики.

Формування стратегії розвитку промислового підприємства повинно здійснюватися на основі комплексного аналізу конкурентного середовища та внутрішнього потенціалу підприємства. Саме взаємозв'язок зовнішніх умов і внутрішніх можливостей визначає доцільність вибору тієї чи іншої стратегії: лідерства за витратами, диференціації, фокусування, інноваційного розвитку, диверсифікації, стабілізації або адаптації. В умовах посилення конкуренції та воєнних викликів стратегія розвитку має бути гнучкою, адаптивною, ресурсно обґрунтованою та спрямованою на формування стійких конкурентних переваг, забезпечення економічної стійкості й довгострокового функціонування промислового підприємства.

1.3. Методологічні підходи до формування стратегії розвитку промислового підприємства

Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства в науковій літературі розглядаються як сукупність принципів, підходів і методів, що забезпечують послідовне проходження етапів стратегічного управління: визначення місії, аналіз зовнішнього середовища, оцінювання внутрішніх можливостей, формування стратегічних цілей, вибір стратегічних альтернатив і контроль реалізації стратегії [46]. Такий підхід є особливо важливим для промислових підприємств, оскільки їхня діяльність пов'язана з високою капіталомісткістю, тривалим виробничим циклом, значною залежністю від ресурсів і необхідністю постійного технологічного оновлення.

Одним із базових методологічних підходів до формування стратегії розвитку промислового підприємства є системний підхід. Його сутність полягає у розгляді підприємства як цілісної відкритої системи, що складається з взаємопов'язаних елементів: виробництва, фінансів, персоналу,

управління, маркетингу, інновацій, ресурсного забезпечення та інформаційних потоків. У межах системного підходу стратегія розвитку підприємства не може розглядатися ізольовано від загальної структури підприємства та його зовнішнього середовища. Вона повинна забезпечувати узгодження цілей усіх підсистем, раціональний розподіл ресурсів і досягнення цілісного стратегічного результату.

Застосування системного підходу дозволяє виявити внутрішні зв’язки між окремими напрямами діяльності промислового підприємства. Наприклад, модернізація виробництва впливає не лише на технологічний рівень підприємства, а й на собівартість продукції, потребу у кваліфікованому персоналі, фінансові витрати, якість продукції та конкурентні позиції. Водночас зміни у маркетинговій політиці можуть вимагати оновлення асортименту, перебудови виробничих процесів або зміни логістичної системи. Саме тому стратегія розвитку має формуватися не як набір окремих заходів, а як цілісна система взаємопов’язаних управлінських рішень. У наукових працях зазначається, що системний підхід у стратегічному управлінні підприємством дає змогу систематизувати напрями управління та сформувати єдину інформаційну основу для прийняття рішень [57].

Системний підхід також передбачає врахування зворотних зв’язків. Це означає, що підприємство повинно не лише планувати стратегічні дії, а й постійно оцінювати їх результати, порівнювати досягнуті показники із запланованими, виявляти відхилення та коригувати стратегію. Для промислових підприємств це має особливе значення, оскільки стратегічні рішення часто потребують значних інвестицій і не можуть бути змінені без додаткових витрат. Отже, системний підхід забезпечує цілісність, узгодженість і контрольованість процесу формування та реалізації стратегії розвитку.

Синергетичний підхід розглядає промислове підприємство як відкриту, динамічну та здатну до самоорганізації систему. Його основна ідея полягає в

тому, що взаємодія окремих елементів підприємства може забезпечувати вищий результат, ніж проста сума результатів їх ізольованого функціонування. Для формування стратегії розвитку це означає необхідність координації виробничих, фінансових, кадрових, інноваційних, маркетингових і управлінських процесів таким чином, щоб між ними виникав позитивний синергетичний ефект.

У промисловому підприємстві синергетичний ефект може проявлятися у поєднанні технологічної модернізації з підвищенням кваліфікації персоналу, автоматизації виробництва з цифровізацією управління, маркетингового аналізу з інноваційним оновленням продукції, ресурсної оптимізації з поліпшенням фінансових результатів. Наприклад, впровадження сучасного обладнання без підготовленого персоналу може не дати очікуваного ефекту. Проте поєднання технічного оновлення, навчання працівників, оптимізації виробничих процесів і вдосконалення системи контролю якості може забезпечити значно вищий стратегічний результат.

Синергетичний підхід є особливо актуальним в умовах нестабільності, коли підприємство має швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Він дає змогу розглядати стратегію не як жорстко зафіксований план, а як динамічну систему рішень, що може змінюватися під впливом нових факторів. Для промислового підприємства це означає необхідність створення внутрішніх механізмів адаптації, координації та самооновлення, які дозволяють швидко реагувати на зміни попиту, ресурсні обмеження, технологічні виклики або дії конкурентів.

Компаративний підхід ґрунтується на порівнянні стратегічного стану підприємства з іншими підприємствами, галузевими стандартами, найкращими практиками або попередніми періодами його власної діяльності. Його застосування дозволяє визначити конкурентні переваги, слабкі місця, відставання та резерви розвитку. У процесі формування стратегії розвитку промислового підприємства компаративний підхід може використовуватися для порівняння рівня продуктивності, собівартості, якості продукції,

технологічного оснащення, фінансових показників, інноваційної активності, кадрового потенціалу та ринкової частки.

Перевагою компаративного підходу є його практична спрямованість. Він дозволяє підприємству не лише оцінити власний стан, а й зрозуміти, наскільки воно відповідає вимогам ринку та рівню конкурентів. Наприклад, якщо підприємство має вищу собівартість продукції порівняно з конкурентами, це може свідчити про необхідність оптимізації витрат, модернізації обладнання або перегляду системи постачання. Якщо підприємство поступається конкурентам за якістю продукції, стратегія розвитку має передбачати посилення контролю якості, сертифікацію, технологічне оновлення або впровадження інновацій.

Компаративний підхід тісно пов’язаний із бенчмаркінгом. Бенчмаркінг передбачає вивчення досвіду підприємств-лідерів і використання найкращих практик для вдосконалення власної діяльності. Для промислового підприємства це може бути корисним під час аналізу організації виробництва, логістики, управління запасами, енергоефективності, цифровізації, маркетингової політики або системи управління якістю. У стратегічному контексті компаративний підхід дозволяє сформувати більш реалістичні цілі розвитку, оскільки вони ґрунтуються не лише на внутрішніх бажаннях підприємства, а й на реальних ринкових орієнтирах.

Функціональний підхід передбачає дослідження стратегії розвитку через призму основних функцій управління: аналізу, планування, організації, мотивації, координації, контролю та регулювання. Його застосування дозволяє визначити, наскільки ефективно підприємство виконує управлінські функції, необхідні для формування та реалізації стратегії. У межах функціонального підходу стратегічний розвиток розглядається не лише як кінцевий результат, а як процес управлінської діяльності, що складається з послідовних і взаємопов’язаних етапів.

На етапі стратегічного аналізу підприємство оцінює зовнішнє середовище, конкурентні умови, внутрішній потенціал і ризики. На етапі

планування визначаються стратегічні цілі, пріоритети, ресурси та часові межі реалізації стратегії. Організаційна функція забезпечує розподіл відповідальності, формування структурних підрозділів або проєктних груп, необхідних для виконання стратегічних завдань. Мотиваційна функція спрямована на залучення персоналу до реалізації стратегії та формування зацікавленості працівників у досягненні стратегічних результатів. Функція контролю дозволяє оцінювати виконання стратегії, виявляти відхилення та своєчасно вносити корективи.

Функціональний підхід має важливе значення для промислових підприємств, оскільки стратегічні рішення часто потребують координації великої кількості підрозділів: виробничих, технічних, фінансових, кадрових, маркетингових, логістичних і управлінських. Якщо стратегія розвитку не підтримується відповідними управлінськими функціями, вона може залишитися лише формальним документом. Тому функціональний підхід дозволяє оцінити практичну здатність підприємства реалізувати обрану стратегію.

Ресурсний підхід є одним із найважливіших у формуванні стратегії розвитку промислового підприємства. Його сутність полягає у тому, що стратегічний розвиток має ґрунтуватися на наявних і потенційних ресурсах підприємства, а також на його здатності ефективно їх використовувати. До таких ресурсів належать матеріальні, фінансові, трудові, технологічні, інформаційні, інноваційні, організаційні та репутаційні ресурси. У сучасних дослідженнях стратегічний потенціал підприємства розглядається як сукупність ресурсів, можливостей і компетентностей, що забезпечують досягнення довгострокових цілей [52].

Для промислового підприємства ресурсний підхід має особливе значення через високу залежність виробничої діяльності від основних засобів, сировини, енергоресурсів, обладнання, кваліфікованого персоналу та фінансового забезпечення. Стратегія розвитку, яка не враховує реального ресурсного стану підприємства, може бути нереалістичною. Наприклад,

підприємство може декларувати інноваційний розвиток, але не мати достатніх фінансових ресурсів, технологічної бази або компетентного персоналу для його реалізації. Тому ресурсний підхід вимагає попереднього оцінювання ресурсного потенціалу, виявлення дефіцитів і визначення джерел їх подолання.

Ресурсний підхід також дає змогу визначити джерела конкурентних переваг підприємства. Якщо підприємство має унікальні технології, кваліфікований персонал, стабільну сировинну базу, ефективну систему управління або сильні партнерські зв’язки, ці ресурси можуть стати основою стратегії розвитку. Водночас ресурси повинні бути не лише наявними, а й ефективно організованими. Саме здатність підприємства поєднувати ресурси, розвивати компетентності та перетворювати їх на конкретні результати визначає його стратегічну успішність.

Інноваційний підхід до формування стратегії розвитку промислового підприємства передбачає орієнтацію на технологічне оновлення, впровадження нових продуктів, процесів, методів управління, цифрових інструментів і організаційних рішень. У сучасних умовах інновації стають не додатковим, а базовим фактором стратегічного розвитку, оскільки промислові підприємства змушені постійно підвищувати продуктивність, якість продукції, енергоефективність і гнучкість виробництва.

Інноваційний підхід дозволяє підприємству формувати довгострокові конкурентні переваги не лише за рахунок зниження витрат, а й через створення нової цінності для споживача. Для промислових підприємств це може означати впровадження автоматизованих виробничих ліній, систем управління якістю, цифрового моніторингу обладнання, технологій енергоощадності, нових матеріалів, програмного забезпечення для планування виробництва, систем управління запасами та логістикою. У наукових джерелах підкреслюється, що цифровізація та інноваційні інструменти суттєво впливають на формування конкурентних переваг і стратегічний розвиток підприємств [5].

Інноваційний підхід тісно пов’язаний із ризиком, оскільки впровадження нових технологій потребує інвестицій, часу, підготовки персоналу та зміни організаційних процесів. Тому він має поєднуватися із системним, ресурсним і ситуаційним підходами. Інноваційна стратегія повинна відповідати реальним можливостям підприємства, стану ринку, рівню конкуренції та очікуваним економічним результатам. Для промислового підприємства важливо не просто впроваджувати інновації, а обирати ті з них, які забезпечують конкретний стратегічний ефект: зниження витрат, підвищення якості, скорочення виробничого циклу, розширення асортименту або вихід на нові ринки.

Ситуаційний підхід ґрунтується на тому, що не існує універсальної стратегії, однаково ефективної для всіх підприємств і в усіх умовах. Вибір стратегії залежить від конкретної ситуації: стану підприємства, рівня конкуренції, ресурсних можливостей, ринкових умов, технологічного розвитку галузі, макроекономічної нестабільності, безпекових ризиків і цілей власників або менеджменту. У сучасних дослідженнях підкреслюється, що ситуаційний менеджмент є важливим у прийнятті управлінських рішень за умов невизначеності, економічних криз і технологічних змін [47].

Для промислового підприємства ситуаційний підхід особливо актуальний в умовах воєнного стану, нестабільності енергопостачання, логістичних обмежень, зміни попиту та фінансових ризиків. У таких умовах підприємство не може формувати стратегію лише на основі стандартних моделей. Воно повинно враховувати конкретні обставини: місце розташування виробництва, доступність ресурсів, безпекову ситуацію, наявність персоналу, можливості релокації, потреби споживачів і рівень державної підтримки. Ситуаційний підхід дозволяє обирати між стратегією стабілізації, адаптації, скорочення, диверсифікації, інноваційного розвитку або відновлення залежно від реального стану підприємства.

Комплексне використання зазначених підходів дає змогу сформувати методологічну основу стратегічного розвитку промислового підприємства.

Кожен підхід виконує окрему функцію: системний забезпечує цілісність, синергетичний – узгодженість і взаємопосилення елементів, компаративний – порівняння та виявлення резервів, функціональний – управлінську послідовність, ресурсний – реалістичність, інноваційний – орієнтацію на оновлення, ситуаційний – гнучкість і адаптивність.

Таблиця 1.6 – Методологічні підходи до формування стратегії розвитку промислового підприємства

Методологічний підхід	Сутність підходу	Значення для формування стратегії розвитку
Системний	Розгляд підприємства як цілісної відкритої системи взаємопов'язаних елементів	Забезпечує узгодження виробничих, фінансових, кадрових, інноваційних і управлінських рішень
Синергетичний	Орієнтація на взаємодію елементів підприємства та досягнення сукупного ефекту	Дозволяє отримати вищий результат через координацію підрозділів і процесів
Компаративний	Порівняння стану підприємства з конкурентами, лідерами галузі або попередніми періодами	Допомагає виявити відставання, переваги та резерви розвитку
Функціональний	Аналіз стратегії через функції управління: планування, організацію, мотивацію, контроль	Забезпечує практичну реалізацію стратегічних цілей
Ресурсний	Оцінювання ресурсів і компетентностей підприємства як основи стратегії	Дозволяє сформувати реалістичну стратегію з урахуванням наявного потенціалу
Інноваційний	Орієнтація на технологічне, продуктове, управлінське та цифрове оновлення	Формує довгострокові конкурентні переваги
Ситуаційний	Вибір стратегії відповідно до конкретних умов функціонування підприємства	Забезпечує гнучкість і адаптацію до нестабільного середовища

Поряд із методологічними підходами важливе значення мають методи стратегічного аналізу. Вони забезпечують інформаційну основу для формування стратегії розвитку, дозволяють оцінити зовнішнє середовище, внутрішній потенціал, конкурентні позиції, ризики та стратегічні альтернативи. У сучасних дослідженнях стратегічного управління зазначається, що до ключових методів стратегічного аналізу належать SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця БКГ, модель Портера, модель McKinsey, матриця Ансоффа, метод SPACE та інші інструменти [34].

SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших методів стратегічного аналізу. Його сутність полягає у визначенні сильних сторін підприємства, слабких сторін, можливостей і загроз. Для промислового підприємства сильними сторонами можуть бути наявність виробничих потужностей, досвід

персоналу, якість продукції, стабільні постачальники або репутація на ринку. Слабкими сторонами можуть бути зношеність обладнання, висока собівартість, обмежені фінансові ресурси або недостатній рівень цифровізації. Можливості можуть бути пов’язані з розширенням ринків, імпортозаміщенням, участю у програмах відновлення, модернізацією або впровадженням нових технологій. Загрози можуть включати зростання конкуренції, дефіцит ресурсів, енергетичні ризики, логістичні проблеми або зниження попиту.

Перевагою SWOT-аналізу є його універсальність і здатність поєднувати внутрішній та зовнішній аналіз. Він дозволяє не лише зафіксувати стан підприємства, а й сформувати стратегічні висновки. Наприклад, поєднання сильних сторін і можливостей дає змогу визначити напрями активного розвитку; поєднання слабких сторін і загроз – виявити критичні проблеми, які потребують першочергового вирішення. У наукових працях SWOT-аналіз розглядається як важливий інструмент розроблення стратегії бізнесу та стратегічного планування [37].

PEST-аналіз використовується для дослідження макросередовища підприємства. Він охоплює політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори. Для промислового підприємства політичні фактори можуть включати державну промислову політику, податкове регулювання, воєнний стан, митну політику, державні закупівлі та програми підтримки виробників. Економічні фактори охоплюють інфляцію, валютний курс, вартість кредитів, ціни на ресурси, рівень попиту та інвестиційну активність. Соціальні фактори пов’язані зі станом ринку праці, міграцією, кваліфікацією працівників і зміною потреб споживачів. Технологічні фактори включають рівень автоматизації, цифровізації, інноваційності та доступність нових технологій. Українські дослідники зазначають, що SWOT і PEST-аналіз можуть бути адаптовані до потреб стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств [53].

Модель п’яти сил конкуренції М. Портера використовується для

аналізу галузевого конкурентного середовища. Вона дозволяє оцінити вплив п’яти груп факторів: конкуренції між наявними підприємствами, загрози появи нових конкурентів, загрози товарів-замінників, сили постачальників і сили споживачів. Для промислового підприємства ця модель є особливо корисною, оскільки дає змогу оцінити не лише прямих конкурентів, а й ширшу систему ринкового тиску. Наприклад, висока залежність від обмеженого кола постачальників може послаблювати стратегічну позицію підприємства, навіть якщо кількість прямих конкурентів є невеликою. Сильна позиція споживачів може змушувати підприємство знижувати ціни, покращувати якість або надавати додатковий сервіс.

Матриця БКГ використовується для аналізу продуктового портфеля підприємства. Вона дозволяє класифікувати напрями діяльності або види продукції залежно від темпів зростання ринку та відносної ринкової частки. Традиційно виділяють чотири групи: «зірки», «дійні корови», «важкі діти» та «собаки». Для промислового підприємства цей інструмент може бути корисним під час ухвалення рішень щодо розвитку окремих видів продукції, інвестування у перспективні напрями, підтримання стабільних джерел доходу або виведення з виробництва нерентабельних позицій. В українських навчальних матеріалах матриця Boston Consulting Group розглядається як один із базових інструментів стратегічного планування поряд зі SWOT-аналізом [33].

Матриця Ансоффа є інструментом вибору стратегій зростання. Вона передбачає чотири базові напрями: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту та диверсифікацію. Для промислового підприємства стратегія проникнення на ринок може означати збільшення продажів на наявних ринках за рахунок активнішого збуту або підвищення конкурентоспроможності продукції. Розвиток ринку передбачає пошук нових споживачів, регіонів або експортних напрямів. Розвиток продукту пов’язаний з оновленням або модернізацією продукції. Диверсифікація означає освоєння нових видів діяльності або виробництво нової продукції для нових ринків.

Цей інструмент є особливо корисним тоді, коли підприємство розглядає альтернативи зростання.

Матриця McKinsey/GE дає змогу оцінити напрями діяльності підприємства за двома критеріями: привабливістю галузі та конкурентною позицією підприємства. На відміну від матриці БКГ, вона є більш багатофакторною і дозволяє враховувати ширший набір показників. Для промислового підприємства це може бути корисним під час вибору інвестиційних пріоритетів, визначення перспективних виробничих напрямів, оцінювання продуктового портфеля або прийняття рішень щодо виходу з певних сегментів ринку.

SPACE-аналіз використовується для визначення стратегічної позиції підприємства з урахуванням фінансової сили, конкурентних переваг, стабільності середовища та привабливості галузі. За результатами такого аналізу підприємство може обрати агресивну, конкурентну, консервативну або захисну стратегію. Для промислових підприємств цей метод корисний тим, що поєднує оцінку внутрішнього стану з характеристиками зовнішнього середовища. Наприклад, підприємство з високою фінансовою силою та привабливою галуззю може обрати активну стратегію розвитку, тоді як підприємство з низькою фінансовою стійкістю і високими зовнішніми ризиками може зосередитися на стабілізації або захисті ринкових позицій.

Використання методів стратегічного аналізу має бути послідовним і логічно пов’язаним із процесом формування стратегії. На початковому етапі доцільно застосовувати PEST-аналіз для оцінювання макросередовища, а також модель п’яти сил Портера для дослідження галузевої конкуренції. Далі варто використовувати SWOT-аналіз для узагальнення зовнішніх можливостей і загроз, а також внутрішніх сильних і слабких сторін. Після цього можуть застосовуватися матриця БКГ, матриця Ансоффа, McKinsey/GE або SPACE-аналіз для вибору стратегічних альтернатив і визначення пріоритетних напрямів розвитку.

Таблиця 1.7 – Методи стратегічного аналізу, доцільні для формування стратегії розвитку промислового підприємства

Метод стратегічного аналізу	Зміст методу	Доцільність використання для промислового підприємства
SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Дає змогу поєднати внутрішній і зовнішній аналіз
PEST-аналіз	Оцінювання політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів	Дозволяє врахувати макросередовище підприємства
Модель п’яти сил М. Портера	Аналіз конкурентів, постачальників, споживачів, товарів-замінників і нових учасників ринку	Дає змогу оцінити інтенсивність галузевої конкуренції
Матриця БКГ	Аналіз продуктового портфеля за ринковою часткою і темпами зростання ринку	Допомагає визначити перспективні та неперспективні види продукції
Матриця Ансоффа	Вибір стратегій зростання через ринки та продукти	Корисна для обґрунтування напрямів розширення діяльності
Матриця McKinsey/GE	Оцінювання привабливості галузі та конкурентної позиції	Дозволяє визначити інвестиційні пріоритети
SPACE-аналіз	Визначення стратегічної позиції підприємства	Допомагає обрати тип стратегії залежно від внутрішнього і зовнішнього стану

Важливо підкреслити, що жоден метод стратегічного аналізу не є універсальним. Кожен із них має свої переваги та обмеження. SWOT-аналіз є зручним для узагальнення інформації, але може бути суб’єктивним. PEST-аналіз добре відображає макросередовище, але не дає повної оцінки внутрішнього потенціалу. Модель Портера корисна для галузевого аналізу, але не завжди враховує особливості внутрішніх ресурсів підприємства. Матриця БКГ дає змогу оцінити продуктовий портфель, але спрощує реальну ринкову ситуацію. Тому для промислового підприємства доцільним є комбіноване застосування методів стратегічного аналізу.

Формування стратегії розвитку промислового підприємства доцільно здійснювати у певній послідовності. Спочатку необхідно визначити місію, стратегічне бачення та загальні цілі підприємства. Далі проводиться аналіз

зовнішнього середовища, конкурентного середовища та внутрішнього потенціалу. На основі отриманих результатів визначаються стратегічні проблеми, можливості та обмеження. Після цього формуються стратегічні альтернативи, оцінюються їх переваги, ризики, ресурсні потреби та очікувані результати. Завершальним етапом є вибір стратегії, її деталізація у вигляді програм, заходів, показників контролю та механізму реалізації. У наукових працях щодо формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності також наголошується на необхідності поетапного вибору оптимальної стратегії [21].

Таблиця 1.8 – Послідовність формування стратегії розвитку промислового підприємства

Етап	Зміст етапу	Очікуваний результат
1. Визначення місії та бачення	Формулювання призначення підприємства і бажаного майбутнього стану	Загальна стратегічна орієнтація
2. Аналіз зовнішнього середовища	Дослідження макроекономічних, галузевих, ринкових і конкурентних факторів	Виявлення можливостей і загроз
3. Оцінювання внутрішнього потенціалу	Аналіз ресурсів, компетентностей, фінансів, виробництва, персоналу, технологій	Визначення сильних і слабких сторін
4. Формування стратегічних цілей	Встановлення довгострокових цільових орієнтирів	Система стратегічних цілей
5. Розроблення стратегічних альтернатив	Визначення можливих напрямів розвитку	Варіанти стратегічного вибору
6. Вибір стратегії	Оцінювання альтернатив за критеріями ефективності, ризику та ресурсного забезпечення	Обрана стратегія розвитку
7. Реалізація стратегії	Розроблення програм, заходів, бюджетів і відповідальних виконавців	Практичне впровадження стратегії
8. Контроль і коригування	Оцінювання результатів і внесення змін	Адаптація стратегії до змін середовища

Особливістю формування стратегії розвитку промислового підприємства є необхідність поєднання довгострокової орієнтації з гнучкістю. З одного боку, стратегія має визначати перспективні напрями розвитку підприємства, його конкурентні переваги, інвестиційні пріоритети

та механізми зростання. З іншого боку, в умовах нестабільного середовища вона повинна передбачати можливість коригування. Це особливо важливо для українських промислових підприємств, які працюють в умовах воєнного стану, нестабільної логістики, енергетичних ризиків, дефіциту кадрів і фінансових обмежень.



Рисунок 1.1 – Методологічні підходи до формування стратегії розвитку промислового підприємства

Методологія формування стратегії розвитку в таких умовах повинна включати сценарне планування. Сценарний підхід дозволяє розробляти кілька можливих варіантів розвитку подій: оптимістичний, базовий і кризовий. Для кожного сценарію визначаються можливі ризики, потреби в ресурсах, управлінські дії та очікувані результати. Для промислового підприємства це може означати підготовку альтернативних постачальників, створення запасів критичних матеріалів, резервування енергетичних джерел, пошук нових ринків збуту, релокацію частини виробництва або перехід на

інші види продукції.

Практична цінність методологічних підходів полягає в тому, що вони допомагають уникнути формального характеру стратегії. Стратегія розвитку повинна бути не декларативним документом, а інструментом управління, який визначає конкретні напрями дій, ресурси, відповідальних осіб, строки реалізації та показники оцінювання результатів. Для цього методологія має поєднувати теоретичну обґрунтованість і практичну придатність. Вона повинна враховувати галузеву специфіку, ресурсні можливості, конкурентне середовище, інноваційні потреби та ризики.

Отже, методологічні підходи до формування стратегії розвитку промислового підприємства є важливою основою стратегічного управління. Системний підхід забезпечує цілісне бачення підприємства, синергетичний – узгодження його елементів і досягнення комплексного ефекту, компаративний – порівняння та виявлення резервів, функціональний – управлінську послідовність, ресурсний – реалістичність стратегічних цілей, інноваційний – орієнтацію на оновлення, а ситуаційний – адаптивність до конкретних умов. У поєднанні з методами стратегічного аналізу – SWOT, PEST, моделлю п’яти сил Портера, матрицею БКГ, матрицею Ансоффа, McKinsey/GE, SPACE-аналізом і бенчмаркінгом – ці підходи дозволяють сформувати обґрунтовану стратегію розвитку промислового підприємства.

Таким чином, формування стратегії розвитку промислового підприємства повинно базуватися на комплексній методології, яка поєднує аналіз зовнішнього середовища, оцінювання внутрішнього потенціалу, визначення стратегічних альтернатив, вибір оптимального напряму розвитку та постійний контроль реалізації. Саме така методологічна основа дозволяє підприємству забезпечити стратегічну стійкість, підвищити конкурентоспроможність, ефективно використовувати ресурси, адаптуватися до змін і формувати довгострокові передумови розвитку в умовах конкурентного та нестабільного середовища.

Висновки до першого розділу

У першому розділі було досліджено теоретико-методологічні засади стратегічного розвитку промислового підприємства в умовах конкурентного середовища. Встановлено, що стратегічний розвиток є довгостроковим, цілеспрямованим і керованим процесом якісних та кількісних змін у діяльності підприємства, спрямованих на забезпечення його конкурентоспроможності, економічної стійкості, адаптивності та ефективного функціонування в перспективі. Визначено, що стратегічний розвиток промислового підприємства охоплює виробничу, фінансову, інноваційну, кадрову, маркетингову, ресурсну та управлінську складові. Його значення полягає у формуванні довгострокових конкурентних переваг, модернізації виробничої бази, підвищенні якості продукції, раціональному використанні ресурсів, упровадженні інновацій та забезпеченні стабільності підприємства в умовах змін зовнішнього середовища.

Обґрунтовано, що конкурентне середовище є важливим фактором формування стратегії розвитку підприємства, оскільки воно визначає рівень ринкового тиску, можливості, загрози та напрями стратегічного вибору. Установлено, що стратегія розвитку має формуватися з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників конкурентоспроможності, зокрема стану ринку, дій конкурентів, ресурсного забезпечення, технологічного рівня, фінансових можливостей, кадрового потенціалу та управлінської ефективності.

З’ясовано, що в умовах посилення конкуренції та воєнного стану в Україні особливого значення набувають адаптивність, гнучкість і ризик-орієнтованість стратегічного управління. Для промислових підприємств важливими стають диверсифікація постачальників і ринків збуту, забезпечення безперервності виробництва, підвищення ресурсної автономності, цифровізація управління, інноваційне оновлення та зміцнення економічної безпеки.

Узагальнено, що формування стратегії розвитку промислового підприємства повинно ґрунтуватися на комплексному використанні системного, синергетичного, компаративного, функціонального, ресурсного, інноваційного та ситуаційного підходів. Застосування цих підходів у поєднанні з методами стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналізом, PEST-аналізом, моделлю п’яти сил М. Портера, матрицею BCG, матрицею Ансоффа, SPACE-аналізом і бенчмаркінгом, дає змогу об’єктивно оцінити умови діяльності підприємства та визначити найбільш доцільні напрями його розвитку.

Отже, теоретико-методологічні положення, розглянуті в першому розділі, формують наукову основу для подальшого обґрунтування практичних напрямів удосконалення стратегічного розвитку промислового підприємства в умовах конкурентного середовища, нестабільності та воєнних викликів.

РОЗДІЛ 2
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Аналіз впливу умов воєнного стану на діяльність і стратегічні орієнтири промислових підприємств Запорізької області

Запорізька область традиційно належить до найбільш індустріально розвинених регіонів України, що зумовлено концентрацією підприємств металургії, машинобудування, енергетики, харчової, хімічної та переробної промисловості. До початку повномасштабної війни промисловий комплекс регіону виконував роль одного з ключових центрів виробництва, зайнятості, експорту, формування податкових надходжень і забезпечення виробничої кооперації з іншими областями України. За матеріалами Програми економічного і соціального розвитку Запорізької області, промисловість формує понад 41 % доданої вартості області, що підтверджує визначальну роль промислового сектору в регіональній економіці [27].

Водночас після початку повномасштабної збройної агресії російської федерації умови функціонування промислових підприємств Запорізької області суттєво змінилися. Регіон набув ознак прифронтової території, де господарська діяльність здійснюється під впливом постійних безпекових ризиків, часткової окупації територій, руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, перебоїв з енергопостачанням, кадрових втрат, ускладнення логістики та скорочення окремих ринків збуту. На відміну від довоєнного періоду, коли стратегічний розвиток підприємств переважно був спрямований на розширення виробництва, модернізацію, експортну активність і підвищення прибутковості, у період воєнного стану стратегічні

орієнтири змістилися в бік виживання, адаптації, відновлення, безпеки та забезпечення безперервності діяльності.

Порівняльний аналіз довоєнних і воєнних умов функціонування промислових підприємств Запорізької області свідчить про зміну самої логіки стратегічного управління. У довоєнний період підприємства могли формувати стратегії на основі відносно прогнозованого попиту, стабільніших логістичних маршрутів, доступності трудових ресурсів, функціонування інфраструктури та можливості планування інвестицій на середньо- і довгострокову перспективу. В умовах воєнного стану ключовими обмеженнями стали ризики фізичного пошкодження активів, невизначеність майбутньої безпекової ситуації, нестабільність енергопостачання, зростання собівартості, дефіцит кадрів і потреба у швидкому реагуванні на зміну ринкових умов.

Статистичні дані останніх років підтверджують глибину трансформацій, які відбулися у промисловому комплексі регіону. Індекс виробництва промислової продукції у Запорізькій області становив 47 % у 2022 році, 94,5 % у 2023 році та 103,5 % у 2024 році [27]. Отже, у 2022 році промисловість області зазнала різкого падіння, що було пов’язано з початком повномасштабної війни, окупацією частини територій, розривом виробничих зв’язків, логістичними обмеженнями та руйнуванням інфраструктури. У 2023 році відбулося часткове відновлення, однак індекс промислового виробництва ще не досяг рівня попереднього року. У 2024 році показник перевищив 100 %, що свідчить про певну адаптацію промислових підприємств до умов воєнного стану, однак це відновлення не можна трактувати як повне повернення до довоєнного рівня, оскільки воно відбувається за умов значних втрат, територіальних обмежень і високої невизначеності.

Порівняння динаміки промислового виробництва за 2022–2024 роки дає змогу виокремити три етапи адаптації промислових підприємств Запорізької області. Перший етап, що припадає на 2022 рік, можна

охарактеризувати як кризово-шоковий, оскільки підприємства зіткнулися з раптовим порушенням виробничих, кадрових, логістичних і фінансових процесів. Другий етап, характерний для 2023 року, мав стабілізаційний характер: підприємства поступово відновлювали частину операційної діяльності, адаптували ланцюги постачання, шукали нові ринки та переглядали витратну політику. Третій етап, який проявився у 2024 році, можна визначити як етап часткового відновлення та стратегічної переорієнтації, оскільки частина підприємств почала не лише підтримувати діяльність, а й формувати нові напрями розвитку з урахуванням воєнних ризиків.

Однак позитивна динаміка індексу промислової продукції у 2024 році не усуває системних проблем регіональної промисловості. Запорізька область продовжує виробляти майже 20 % продукції металургійної галузі України та близько 7 % продукції вітчизняного машинобудування [27]. Це підкреслює стратегічну роль регіону для національної промисловості, але водночас свідчить про високу вразливість економіки області до проблем важкої промисловості, металургії, енергозабезпечення та зовнішніх ринків. На загальноукраїнському рівні промисловий сектор також залишається нестабільним: за даними Державної служби статистики України, у січні–квітні 2026 року індекс промислової продукції в Україні порівняно з відповідним періодом 2025 року становив 99,6 %, у тому числі у добувній промисловості – 102,1 %, у переробній промисловості – 101,3 %, а у постачанні електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря – лише 86,0 % [18]. Це означає, що навіть за певного відновлення переробної промисловості енергетичний сектор залишається одним із найбільш проблемних, що особливо відчутно для енергоємних підприємств Запорізької області.

Офіційна статистика воєнного періоду потребує обережного тлумачення. Головне управління статистики у Запорізькій області зазначає, що статистичний збірник за 2022–2024 роки містить показники соціально-

економічного становища області, однак частина даних подається без урахування тимчасово окупованих територій і територій, де ведуться або велися бойові дії. Крім того, окремі статистичні показники не включаються через неможливість забезпечити їх належну якість в умовах воєнного стану [14]. Таким чином, фактичний масштаб втрат, скорочення виробничої активності та обмежень для підприємств може бути більшим, ніж це відображено у відкритих статистичних джерелах.

Одним із найбільш відчутних наслідків воєнного стану є прямі майнові та інфраструктурні втрати бізнесу. За оприлюдненими у 2025 році даними, з початку повномасштабного вторгнення запорізький бізнес зазнав збитків на суму понад 6,2 млрд грн, а лише за січень–липень 2025 року підприємства регіону зазнали пошкоджень на 741,6 млн грн [7]. Порівняно з довоєнним періодом, коли основними викликами для промислових підприємств були конкуренція, зношеність обладнання, потреба в інвестиціях і доступ до ринків, у період воєнного стану до цих проблем додалися прямі загрози руйнування майна, пошкодження інфраструктури, зупинки виробництва та втрати персоналу.

У загальноукраїнському контексті втрати запорізького бізнесу є частиною значно ширшої проблеми. За оцінками Центру економічної стратегії, прямі втрати бізнесу у ключових секторах економіки України – транспорті, енергетиці та добувній промисловості, переробній промисловості, торгівлі й сільському господарстві – станом на кінець 2024 року досягли 86 млрд дол. США [58]. При цьому ключовим джерелом фінансування відбудови залишаються власні кошти бізнесу, які у 2024 році становили близько 80 % капітальних інвестицій [58]. Для промислових підприємств Запорізької області це означає, що відновлення виробничих потужностей і стратегічний розвиток значною мірою залежать від власної фінансової стійкості, здатності акумулювати ресурси та залучати державну, банківську або донорську підтримку.

Виробнича діяльність промислових підприємств області зазнала

суттєвого впливу через пошкодження об’єктів, зниження завантаженості потужностей, ускладнення постачання сировини та нестабільність енергозабезпечення. У регіональних програмних матеріалах серед завдань визначено продовження роботи з установлення втрат підприємств промислового комплексу й транспортно-логістичного забезпечення, а також створення умов для максимального завантаження виробничих потужностей промислових підприємств області [58]. Це свідчить про те, що проблема виробничого відновлення має не лише корпоративне, а й регіональне значення.

У порівнянні з довоєнним періодом виробнича стратегія підприємств зазнала суттєвої трансформації. Якщо раніше модернізація виробництва розглядалася переважно як інструмент підвищення продуктивності, якості та конкурентоспроможності, то в умовах воєнного стану вона набуває також безпекового та адаптаційного значення. Промислові підприємства змушені не лише оновлювати обладнання, а й забезпечувати його захист, створювати резервні виробничі схеми, підтримувати мінімально необхідні запаси сировини, передбачати альтернативні варіанти енергоживлення та швидкого ремонту. Тобто стратегічний розвиток дедалі більше пов’язується не з масштабним розширенням, а з підвищенням стійкості виробничої системи.

Особливо важливим чинником є енергетична нестабільність. Запорізька область має високу концентрацію енергоємних виробництв, передусім у металургії, машинобудуванні, хімічній і переробній промисловості. У довоєнний період енергетичний фактор переважно розглядався з позиції собівартості продукції та енергоефективності. В умовах воєнного стану він перетворився на чинник безперервності діяльності, оскільки перебої з електропостачанням можуть призвести до зупинки технологічних процесів, пошкодження обладнання, зростання браку та невиконання контрактних зобов’язань. Саме тому серед регіональних завдань визначено сприяння модернізації виробничих потужностей з акцентом на зниження споживання енергії, використання новітніх технологій і розширення асортименту

продукції [28].

Логістична діяльність промислових підприємств також зазнала глибоких змін. До повномасштабної війни логістика здебільшого розглядалася як допоміжна функція, спрямована на своєчасне постачання сировини й реалізацію готової продукції. У період воєнного стану вона перетворилася на один із ключових факторів стратегічної стійкості. Близькість до зони бойових дій, руйнування транспортної інфраструктури, подовження маршрутів, зростання вартості перевезень і ризики доставки безпосередньо впливають на собівартість, строки виконання замовлень і конкурентоспроможність підприємств. За таких умов підприємства змушені диверсифікувати канали постачання, формувати запаси критичних матеріалів, шукати локальних постачальників і використовувати цифрові інструменти контролю логістики.

Фінансовий стан промислових підприємств Запорізької області в умовах війни характеризується поєднанням зростання витрат і обмеження доходів. Основними проблемами є подорожчання сировини, енергії, логістики, ремонту, охорони, страхування, резервного живлення та заходів безпеки. Водночас платоспроможність частини споживачів знизилася, а ризики неплатежів і відстрочення розрахунків зросли. У загальноукраїнському вимірі підприємці серед ключових проблем, що перешкоджають відновленню та розвитку економічної діяльності, називають непрогнозованість ситуації, недостатню кількість платоспроможних клієнтів, дефіцит капіталу та нестачу кваліфікованих працівників [44]. Для підприємств прифронтового Запорізького регіону ці чинники мають посилений характер через безпекові загрози та більші інфраструктурні ризики.

Порівняно з довоєнним періодом фінансова стратегія підприємств змінилася від інвестиційно-розширювальної до антикризово-стабілізаційної. Якщо раніше підприємства могли спрямовувати значну частину ресурсів на розширення виробництва, освоєння нових ринків або технологічне

оновлення, то нині пріоритетами стають підтримання ліквідності, контроль критичних витрат, збереження оборотного капіталу, фінансування ремонту й безпеки, а також точкові інвестиції у напрями, що забезпечують швидкий або критично важливий результат. До таких напрямів належать енергоефективність, ремонт обладнання, цифровий контроль виробництва, логістична гнучкість, захист персоналу та продукція, попит на яку зберігається навіть в умовах війни.

Кадрова ситуація є ще одним важливим напрямом впливу воєнного стану. До війни кадрові проблеми промислових підприємств переважно були пов’язані зі старінням персоналу, нестачею молодих фахівців, потребою у підвищенні кваліфікації та конкуренцією за інженерно-технічні кадри. У період воєнного стану ці проблеми загострилися через мобілізацію, вимушену міграцію населення, переміщення працівників у безпечніші регіони або за кордон, психологічне навантаження та загрозу безпеці на робочих місцях. Дефіцит кваліфікованої робочої сили прямо названо серед чинників, що негативно впливають на промисловість Запорізької області [7].

Для промислових підприємств кадровий фактор має особливе значення, оскільки виробничі процеси потребують спеціалізованих навичок, досвіду роботи з обладнанням і знання технологічних режимів. У стратегічному аспекті це означає необхідність збереження ключового персоналу, бронювання критично важливих працівників, розвитку внутрішнього кадрового резерву, навчання суміжним професіям, посилення мотивації та забезпечення безпечних умов праці. Порівняно з довоєнним періодом персонал перестає розглядатися лише як трудовий ресурс і набуває значення стратегічного активу, від якого залежить здатність підприємства підтримувати виробничу діяльність у кризових умовах.

Збутова діяльність промислових підприємств також зазнала суттєвої трансформації. До війни значна частина підприємств орієнтувалася на традиційні внутрішні та зовнішні ринки, стабільні виробничі зв’язки, експортні канали та прогнозований попит. Воєнний стан спричинив втрату

частини ринків, скорочення платоспроможності клієнтів, зміну структури попиту, ускладнення експорту та необхідність переорієнтації на нові сегменти. У регіональній програмній документації серед завдань для промислового комплексу визначено сприяння пошуку внутрішніх і зовнішніх ринків збуту продукції [28]. Це свідчить про те, що проблема збуту має стратегічний характер і потребує не лише маркетингових, а й виробничих, логістичних та фінансових рішень.

Зміна попиту має неоднозначний характер. З одного боку, скоротилися традиційні ринки через втрату територій, руйнування підприємств-споживачів, зниження платоспроможності та логістичні обмеження. З іншого боку, зросла потреба у продукції, пов'язаній з обороною, ремонтом, будівництвом, енергетичною автономністю, відновленням критичної інфраструктури та забезпеченням життєдіяльності громад. Саме тому стратегічна переорієнтація промислових підприємств Запорізької області може передбачати адаптацію асортименту до потреб відновлення, участь у державних і місцевих замовленнях, розвиток кооперації з іншими регіонами та пошук нових зовнішніх ринків.

Окремим інструментом адаптації підприємств до умов воєнного стану є релокація або часткове переміщення виробничих, адміністративних чи складських функцій. Міністерство економіки України повідомляло, що за програмою релокації з регіонів активних бойових дій у безпечніші регіони було переміщено 761 підприємство, з яких 588 уже працювали на новому місці [43]. Запорізька обласна державна адміністрація також інформувала підприємства про можливості участі у програмі релокації з територій, що постраждали від бойових дій [30]. Однак для великих промислових підприємств Запорізької області повна релокація часто є складною через значну масу обладнання, енергоємність виробництва, прив'язку до інфраструктури, потребу у спеціальних комунікаціях і кваліфікованому персоналі. Тому більш реалістичними є часткова релокація, створення резервних майданчиків, дублювання окремих процесів або кооперація з

підприємствами інших регіонів.

Порівняльний аналіз довоєнних і воєнних стратегічних орієнтирів промислових підприємств Запорізької області наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Трансформація стратегічних орієнтирів промислових підприємств Запорізької області в умовах воєнного стану

Довоєнні стратегічні орієнтири	Стратегічні орієнтири в умовах воєнного стану	Зміст стратегічної трансформації
Розширення виробництва	Збереження та відновлення виробничого потенціалу	Пріоритет зміщується від зростання масштабів до підтримання працездатності підприємства
Зростання прибутковості	Підтримання фінансової стійкості та платоспроможності	Головним завданням стає збереження ліквідності та контроль критичних витрат
Модернізація для підвищення ефективності	Модернізація для енергостійкості, безпеки та автономності	Технологічні зміни мають забезпечувати не лише продуктивність, а й виживання
Освоєння нових ринків	Пошук безпечних і стабільних каналів збуту	Перевага надається ринкам із прогнозованим попитом і меншою логістичною вразливістю
Оптимізація витрат	Формування резервів і контроль критичних витрат	Економія поєднується з потребою у страхових запасах та резервному забезпеченні
Конкуренція за ціною та якістю	Конкуренція за надійністю, гнучкістю та здатністю виконувати замовлення	На перший план виходить не лише продукт, а й стабільність постачання
Планове стратегічне управління	Сценарне, антикризове та ризик-орієнтоване управління	Стратегія має передбачати декілька варіантів дій залежно від розвитку ситуації

Узагальнення основних напрямів впливу воєнного стану на діяльність промислових підприємств Запорізької області представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні напрями впливу воєнного стану на діяльність промислових підприємств Запорізької області

Напрям діяльності	Основні прояви впливу воєнного стану	Стратегічні наслідки для підприємств
1	2	3
Виробнича діяльність	Пошкодження об’єктів, зниження завантаженості потужностей, перебої у виробничому циклі	Необхідність відновлення, резервування потужностей, перегляду виробничих програм
Фінансова діяльність	Зростання витрат, дефіцит оборотного капіталу, потреба у фінансуванні ремонтів і безпеки	Перехід до антикризового фінансового управління та пріоритету критичних інвестицій
Кадрова діяльність	Міграція, мобілізація, дефіцит кваліфікованих працівників, психологічне навантаження	Збереження ключового персоналу, навчання, бронювання, посилення мотивації

Продовження табл. 2.2

1	2	3
Логістика	Ускладнення маршрутів, зростання вартості перевезень, ризики доставки	Диверсифікація постачальників, формування запасів, пошук альтернативних каналів
Збутова діяльність	Втрата частини ринків, зміна попиту, скорочення платоспроможності клієнтів	Переорієнтація на нові сегменти, внутрішні ринки, державні та оборонні замовлення
Енергозабезпечення	Перебої з електропостачанням, зростання витрат на енергію, потреба у резервних джерелах	Підвищення енергоефективності, резервне живлення, модернізація обладнання

Для більш наочного порівняння кількісних параметрів впливу воєнного стану доцільно використати статистичні показники, наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Окремі статистичні показники впливу воєнного стану на промисловість і бізнес Запорізької області

Показник	Значення	Період / рік	Аналітичне значення
1	2	3	4
Частка промисловості у створенні доданої вартості Запорізької області	понад 41 %	останні доступні дані	Підтверджує індустріальний характер регіональної економіки
Індекс виробництва промислової продукції Запорізької області	47 %	2022 рік	Відображає різке падіння промисловості в перший рік повномасштабної війни
Індекс виробництва промислової продукції Запорізької області	94,5 %	2023 рік	Свідчить про часткову стабілізацію після глибокого спаду
Індекс виробництва промислової продукції Запорізької області	103,5 %	2024 рік	Вказує на певне відновлення промислової активності
Частка Запорізької області у металургійній продукції України	майже 20 %	останні доступні дані	Підкреслює стратегічне значення регіону для металургії України
Частка Запорізької області у продукції машинобудування України	близько 7 %	останні доступні дані	Підтверджує роль регіону у машинобудівному комплексі
Сукупні збитки бізнесу Запорізької області від початку повномасштабної війни	понад 6,2 млрд грн	станом на 2025 рік	Характеризує масштаб майнових та інфраструктурних втрат
Пошкодження підприємств регіону	741,6 млн грн	січень–липень 2025 року	Показує продовження руйнівного впливу війни на бізнес

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4
Прямі втрати українського бізнесу у ключових секторах	86 млрд дол. США	кінець 2024 року	Відображає загальнонаціональний масштаб втрат бізнесу
Частка власних коштів бізнесу в капітальних інвестиціях	близько 80 %	2024 рік	Свідчить про високу залежність відновлення від внутрішніх ресурсів підприємств
Індекс промислової продукції України	99,6 %	січень–квітень 2026 року до січня–квітня 2025 року	Показує загальну нестабільність промислової динаміки
Індекс у переробній промисловості України	101,3 %	січень–квітень 2026 року	Свідчить про часткове відновлення окремих промислових видів діяльності
Індекс у постачанні електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	86,0 %	січень–квітень 2026 року	Підтверджує вразливість енергетичного сектору для промисловості

Наведені статистичні показники свідчать, що промислові підприємства Запорізької області функціонують у ситуації поєднання часткового відновлення та високої невизначеності. З одного боку, зростання індексу промислової продукції у 2024 році до 103,5 % демонструє здатність підприємств адаптуватися до умов воєнного стану. З іншого боку, значні збитки бізнесу, енергетичні обмеження, кадровий дефіцит, логістичні труднощі та скорочення окремих ринків підтверджують, що відновлення є нерівномірним і нестійким. Тому стратегічний розвиток підприємств регіону має бути спрямований не лише на повернення до довоєнних показників, а й на формування нової моделі стійкості.

Така модель повинна включати кілька взаємопов’язаних стратегічних орієнтирів. По-перше, це забезпечення безперервності виробництва через резервування потужностей, захист активів, ремонт обладнання та підготовку альтернативних виробничих сценаріїв. По-друге, це підвищення енергетичної автономності через упровадження енергоощадних технологій, резервних джерел живлення та скорочення енергомісткості продукції. По-третє, це

диверсифікація постачальників, логістичних маршрутів і ринків збуту. По-четверте, це збереження кадрового потенціалу через підтримку працівників, навчання, мотивацію та бронювання критично важливих спеціалістів. По-п’яте, це розвиток цифрових інструментів управління, які дозволяють швидше реагувати на зміни ринку, контролювати витрати, постачання, запаси та виробничі процеси.

Особливої уваги потребує зв’язок між воєнними викликами та конкурентоспроможністю підприємств. У довоєнних умовах конкурентоспроможність промислового підприємства переважно визначалася ціною, якістю, продуктивністю, технологічним рівнем і ринковою часткою. У період воєнного стану до цих критеріїв додаються здатність працювати в умовах ризику, забезпечувати надійність постачання, підтримувати персонал, швидко адаптувати виробництво, зберігати фінансову стійкість і виконувати зобов’язання перед партнерами. Таким чином, конкурентні переваги промислових підприємств Запорізької області набувають нових характеристик: стійкості, гнучкості, ресурсної автономності, управлінської оперативності та безпекової готовності.

Важливим стратегічним напрямом для підприємств регіону є участь у відновленні економіки та інфраструктури. Воєнні руйнування формують попит на продукцію металургійного, машинобудівного, будівельного, енергетичного, ремонтного та інфраструктурного призначення. Для промислових підприємств Запорізької області це може стати можливістю часткового відновлення виробничої активності, однак лише за умови наявності ресурсів, кадрів, фінансування, технологічної готовності та стабільних логістичних каналів.

Отже, вплив умов воєнного стану на діяльність промислових підприємств Запорізької області є комплексним і багатовимірним. Він охоплює виробничу, фінансову, кадрову, логістичну, енергетичну та збутову сфери. Порівняльний аналіз довоєнного і воєнного періодів показує, що стратегічні орієнтири підприємств змістилися від розширення, прибутковості

й інвестиційного зростання до виживання, адаптації, відновлення, ресурсної стійкості та ризик-орієнтованого управління. У таких умовах стратегічний розвиток промислових підприємств регіону має базуватися на поєднанні антикризових заходів, сценарного планування, енергоефективності, кадрової стабілізації, логістичної гнучкості, фінансової обережності та пошуку нових ринкових можливостей. Саме така стратегічна орієнтація дозволить підприємствам Запорізької області зберегти виробничий потенціал, підтримати конкурентоспроможність і сформувати передумови для післявоєнного відновлення промислового комплексу регіону.

2.2. Оцінювання стратегічного потенціалу та конкурентних позицій промислових підприємств Запоріжжя

Оцінювання стратегічного потенціалу та конкурентних позицій промислових підприємств Запоріжжя є важливою складовою дослідження напрямів їхнього розвитку в умовах воєнної нестабільності. Якщо у попередньому підрозділі основна увага була зосереджена на зовнішньому впливі воєнного стану на діяльність підприємств, то в цьому підрозділі доцільно акцентувати увагу на внутрішніх можливостях промислового комплексу міста, його галузевій структурі, сильних і слабких сторонах, рівні адаптивності та здатності зберігати конкурентні позиції в умовах підвищених ризиків.

Місто Запоріжжя історично сформувалося як один із провідних індустріальних центрів України. Його промислова спеціалізація базується на металургії, машинобудуванні, енергетиці, виробництві електричного устаткування, хімічній, харчовій, переробній та ремонтно-сервісній промисловості. Саме така галузева структура визначає характер стратегічного потенціалу підприємств міста: з одного боку, вона забезпечує

значні виробничі можливості, кадрові компетентності, експортний досвід і участь у національних виробничих ланцюгах; з іншого – посилює залежність від енергоресурсів, логістики, сировини, зовнішніх ринків і безпекової ситуації.

Галузевий розподіл промислових підприємств Запоріжжя є важливою основою для оцінювання їхніх конкурентних позицій. До початку повномасштабної війни основу промислового комплексу регіону становили підприємства переробної промисловості, передусім металургійного виробництва та машинобудування. За даними Програми економічного і соціального розвитку Запорізької області на 2022 рік, у січні–вересні 2021 року частка металургійного виробництва та виробництва готових металевих виробів у загальному обсязі реалізованої промислової продукції області становила 42,7 %, а індекс промислової продукції Запорізької області за цей період дорівнював 105,8 % проти 101,4 % у середньому по Україні [28]. Це свідчить, що до початку повномасштабної війни промисловість регіону мала кращу динаміку порівняно із загальноукраїнським рівнем, а металургія була ключовою галуззю промислової спеціалізації.

Після початку повномасштабної війни стратегічний потенціал промислових підприємств Запоріжжя зазнав значних деформацій. Індекс виробництва промислової продукції у Запорізькій області становив 47 % у 2022 році, 94,5 % у 2023 році та 103,5 % у 2024 році [26]. Порівняння цих показників дає змогу виокремити три етапи зміни промислового потенціалу: різке падіння у 2022 році, часткову стабілізацію у 2023 році та певне відновлення у 2024 році. Проте показник 2024 року не означає повного повернення до довоєнного рівня, оскільки він відображає зростання порівняно з попереднім роком, а не відновлення втрачених виробничих можливостей. Крім того, офіційна статистика воєнного періоду має обмеження, оскільки частина даних не охоплює тимчасово окуповані території та території, де ведуться або велися бойові дії [15].

Стратегічний потенціал промислових підприємств Запоріжжя доцільно

оцінювати через поєднання виробничого, фінансового, кадрового, технологічного, інноваційного та маркетингового потенціалу. Однак в умовах воєнної нестабільності ці складові необхідно аналізувати не ізольовано, а у взаємозв'язку з галузевою специфікою. Наприклад, металургійні підприємства мають потужний виробничий потенціал, але найбільше залежать від енергопостачання, логістики й зовнішніх ринків. Машинобудівні підприємства мають вищу гнучкість і здатність до переорієнтації, однак залежать від комплектуючих, кваліфікованих кадрів та інвестицій у технологічне оновлення. Харчова промисловість менш капіталомістка та більше орієнтована на внутрішній попит, проте залежить від сировини, енергії, логістики й купівельної спроможності населення.

Металургійна галузь є базовою для промислового комплексу Запоріжжя. Її стратегічне значення полягає у формуванні значної частини промислового випуску, зайнятості, експортного потенціалу та міжгалузевої кооперації. За останніми доступними регіональними даними, Запорізька область продовжує виробляти майже 20 % продукції металургійної галузі України [26]. Це підтверджує збереження важливих конкурентних позицій регіону навіть в умовах війни. Водночас металургія є найбільш енергоємною та логістично залежною галуззю, що робить її особливо вразливою до перебоїв з електропостачанням, зростання вартості енергоресурсів, руйнування транспортної інфраструктури та обмеження експортних маршрутів.

У довоєнний період стратегічними орієнтирами металургійних підприємств були нарощування виробництва, підвищення продуктивності, модернізація технологічних ліній, розширення ринків збуту та експортна активність. У воєнний період ці орієнтири змінилися: першочергового значення набули збереження виробничих потужностей, енергетична стійкість, зниження витрат, ремонт пошкоджених об'єктів, забезпечення безперервності технологічних процесів і пошук безпечних логістичних маршрутів. Отже, металургія зберігає вагомий стратегічний потенціал, але її

конкурентоспроможність дедалі більше залежить не лише від масштабів виробництва, а й від здатності працювати в умовах ризику.

Машинобудування є другою важливою складовою промислової спеціалізації Запоріжжя. За регіональними даними, Запорізька область забезпечує близько 7 % продукції вітчизняного машинобудування [26]. На відміну від металургії, машинобудування має вищий потенціал гнучкої адаптації до зміни ринкових умов. Машинобудівні підприємства можуть швидше переорієнтовувати виробництво на ремонтну, інфраструктурну, енергетичну, комплектуючу або оборонно орієнтовану продукцію. Саме тому в умовах воєнного стану машинобудування може стати одним із напрямів, здатних підтримати промислову стійкість міста.

Порівняно з металургією, машинобудівні підприємства мають нижчу залежність від безперервних енергоємних процесів, але водночас сильніше залежать від комплектуючих, інженерно-технічного персоналу, доступу до сучасного обладнання та технологічного оновлення. Їхніми конкурентними перевагами є інженерні компетентності, можливість індивідуалізації продукції, участь у ремонтних і відновлювальних роботах, а також потенціал виробничої кооперації. Слабкими сторонами залишаються кадровий дефіцит, потреба у модернізації, залежність від імпортних деталей і обмеженість фінансування інновацій.

Енергетика та енергетичне машинобудування мають для Запоріжжя подвійне значення. З одного боку, це окремий напрям промислової спеціалізації, а з іншого – критична умова функціонування всіх інших галузей. У загальноукраїнському контексті енергетичний сектор залишається одним із найбільш уразливих: у січні–квітні 2026 року індекс промислової продукції України становив 99,6 % до відповідного періоду 2025 року, у переробній промисловості – 101,3 %, тоді як у постачанні електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря – лише 86,0 % [18]. Для промислових підприємств Запоріжжя це означає, що енергетична стійкість стає не допоміжною умовою, а одним із базових критеріїв стратегічного потенціалу.

Харчова промисловість Запоріжжя має інший характер стратегічного потенціалу. Вона менш залежна від важких технологічних процесів, порівняно з металургією, і більше орієнтована на внутрішній ринок та потреби населення. Її конкурентною перевагою є відносно стабільний попит, оскільки продукція харчової галузі належить до товарів першої необхідності. Водночас підприємства харчової промисловості стикаються зі зростанням вартості сировини, енергії, пакувальних матеріалів, логістики та зниженням купівельної спроможності населення. У порівнянні з металургією та машинобудуванням ця галузь має вищу стійкість попиту, але нижчий експортний і технологічний потенціал.

Хімічна та переробна промисловість Запоріжжя має потенціал участі у забезпеченні потреб будівництва, аграрного сектору, інфраструктурного відновлення та інших промислових галузей. Її конкурентні позиції визначаються міжгалузевими зв’язками, технологічною специфікою та можливістю адаптації продукції до потреб відновлення. Водночас галузь стикається з високою залежністю від сировини, логістики, екологічних і безпекових вимог. У воєнний період стратегічним пріоритетом для таких підприємств є диверсифікація постачання, контроль витрат, технологічна безпека та пошук стабільних сегментів попиту.

Ремонтні та сервісні промислові підприємства мають особливе значення в умовах воєнного стану, оскільки забезпечують підтримання працездатності обладнання, відновлення пошкоджених виробничих процесів, ремонт техніки, виготовлення деталей і технічне обслуговування. Порівняно з великими металургійними підприємствами, вони мають вищу гнучкість, меншу капіталомісткість і кращу здатність швидко реагувати на локальні потреби ринку. Їхній стратегічний потенціал зростає в умовах підвищеного попиту на ремонт, відновлення та технічне забезпечення критичної інфраструктури.

Таблиця 2.4 – Галузева характеристика стратегічного потенціалу промислових підприємств Запоріжжя

Галузь промисловості	Роль у промисловому комплексі Запоріжжя	Конкурентні переваги	Основні проблеми в умовах воєнного стану	Стратегічні орієнтири
Металургія та виробництво металевих виробів	Базова галузь; у 2021 році частка металургії у промисловій продукції області становила 42,7 %	Потужна виробнича база, експортний досвід, спеціалізовані кадри, кооперaційні зв'язки	Висока енергоємність, логістичні труднощі, ризики пошкодження активів, залежність від зовнішніх ринків	Енергоефективність, збереження потужностей, модернізація, пошук нових ринків
Машинобудування	Одна з ключових галузей технологічного розвитку; область забезпечує близько 7 % продукції машинобудування України	Інженерні компетентності, можливість адаптації продукції, участь у ремонті та відновленні	Дефіцит комплектуючих, кадрові втрати, потреба у модернізації, обмеженість фінансування	Диверсифікація продукції, участь у відновленні, кооперація, цифровізація
Енергетика та енергетичне машинобудування	Критична основа функціонування промисловості та окремий напрям спеціалізації	Попит на енергетичні рішення, значення для безперервності виробництва	Перебої з енергопостачанням, пошкодження енергетичної інфраструктури, висока вартість енергії	Резервне живлення, автономність, енергоощадні технології
Харчова промисловість	Важлива для забезпечення внутрішнього ринку та продовольчої безпеки	Відносно стабільний попит, орієнтація на потреби населення	Зростання вартості сировини, логістики, енергії, зниження купівельної спроможності	Контроль витрат, локалізація постачання, адаптація асортименту
Хімічна та переробна промисловість	Забезпечує потреби промисловості, будівництва, аграрного сектору та інфраструктури	Потенціал участі у відновленні, міжгалузева кооперація	Дефіцит сировини, екологічні та безпекові ризики, залежність від логістики	Диверсифікація постачання, технологічна безпека, орієнтація на відновлення
Ремонтні та сервісні промислові підприємства	Підтримують функціонування виробничої інфраструктури та обладнання	Гнучкість, попит на ремонт і технічне обслуговування	Дефіцит деталей, кадрові обмеження, нестача фінансування у клієнтів	Розвиток сервісних послуг, кооперація, швидке реагування на потреби ринку

Порівняльна оцінка адаптивності галузей промисловості Запоріжжя показує, що не всі галузі однаково реагують на умови воєнного стану. Металургія має найвищу вагу у промисловій структурі, проте її адаптивність є середньою через високу енергетичну й логістичну залежність. Машинобудування та ремонтно-сервісні підприємства мають вищу гнучкість, оскільки можуть швидше змінювати асортимент, працювати з індивідуальними замовленнями та орієнтуватися на потреби відновлення. Харчова промисловість має стабільніший попит, але обмежені можливості технологічного прориву. Хімічна промисловість має потенціал для участі у відновленні, проте залежить від сировини, логістики й безпекових умов.

Таблиця 2.5 – Порівняльна оцінка адаптивності галузей промисловості Запоріжжя в умовах воєнної нестабільності

Галузь	Рівень залежності від енергопостачання	Рівень залежності від логістики	Гнучкість переорієнтації виробництва	Потенціал участі у післявоєнному відновленні	Загальна оцінка адаптивності
Металургія	Високий	Високий	Низька / середня	Високий	Середня
Машинобудування	Середній	Середній / високий	Висока	Високий	Висока
Енергетичне машинобудування	Середній	Середній	Висока	Високий	Висока
Харчова промисловість	Середній	Середній	Середня	Середній	Середня / висока
Хімічна промисловість	Високий	Високий	Середня	Середній / високий	Середня
Ремонтно-сервісні підприємства	Середній	Середній	Висока	Високий	Висока

Виробничий потенціал промислових підприємств Запоріжжя залишається однією з найсильніших складових їхнього стратегічного потенціалу. Його перевагами є наявність великих виробничих майданчиків, усталених технологічних процесів, досвіду серійного і масового виробництва, спеціалізованого обладнання та виробничої інфраструктури. Однак у воєнний період виробничий потенціал оцінюється не лише за масштабом потужностей, а й за їхньою стійкістю. Важливими стають здатність підприємства працювати в умовах перебоїв енергопостачання,

наявність резервних схем виробництва, можливість швидкого ремонту обладнання, запас критичних матеріалів і захист виробничих об’єктів.

Фінансовий потенціал підприємств Запоріжжя в умовах воєнного стану є значно обмеженішим, ніж у довоєнний період. Якщо раніше фінансові ресурси могли спрямовуватися на розширення виробництва, оновлення обладнання, маркетинг і розвиток експорту, то нині пріоритетами стали підтримання ліквідності, фінансування ремонтів, забезпечення безпеки, закупівля енергоресурсів, покриття логістичних витрат і збереження персоналу. З початку повномасштабного вторгнення запорізький бізнес зазнав збитків на суму понад 6,2 млрд грн, а лише за січень–липень 2025 року пошкодження підприємств регіону оцінювалися у 741,6 млн грн [7]. У загальноукраїнському вимірі прямі втрати бізнесу в ключових секторах економіки на кінець 2024 року становили 86 млрд дол. США, а близько 80 % капітальних інвестицій фінансувалися за рахунок власних коштів бізнесу [58]. Це свідчить, що відновлення промислового потенціалу значною мірою залежить від внутрішньої фінансової стійкості підприємств.

Кадровий потенціал є критично важливим для промислових підприємств Запоріжжя. До війни конкурентною перевагою міста була наявність кваліфікованих робітничих, інженерних і технічних кадрів. В умовах воєнного стану цей потенціал послабився через мобілізацію, міграцію, психологічне навантаження, небезпеку роботи в прифронтовому місті та скорочення можливостей системної підготовки персоналу. Дефіцит кваліфікованої робочої сили визначається серед факторів, що негативно впливають на промисловість Запорізької області [7]. У зв’язку з цим кадрова стратегія підприємств має бути спрямована на збереження ключових працівників, бронювання критично важливого персоналу, навчання суміжним професіям, формування внутрішнього кадрового резерву та створення безпечних умов праці.

Технологічний та інноваційний потенціал підприємств Запоріжжя має подвійний характер. З одного боку, підприємства мають значний досвід і

технологічні компетентності в традиційних галузях. З іншого – частина обладнання потребує модернізації, цифровізації та підвищення енергоефективності. У довоєнний період технологічне оновлення переважно розглядалося як інструмент зростання продуктивності. У воєнний період воно стало засобом виживання, оскільки підприємства потребують енергоощадних технологій, цифрового контролю виробництва, систем моніторингу запасів, резервних джерел живлення та швидкого управління витратами. Отже, інноваційний потенціал варто оцінювати не лише за масштабом науково-технічних розробок, а й за здатністю підприємства впроваджувати практичні рішення, які підвищують його стійкість.

Маркетинговий потенціал промислових підприємств Запоріжжя визначається здатністю зберігати наявних клієнтів, знаходити нові ринки збуту, адаптувати продукцію до зміненого попиту та підтримувати ділову репутацію. У довоєнний період підприємства мали стабільні внутрішні та зовнішні ринкові зв’язки. Під час війни частина цих зв’язків була втрачена через окупацію територій, скорочення платоспроможного попиту, логістичні бар’єри та зміну потреб споживачів. У регіональних програмних документах серед завдань визначено сприяння пошуку внутрішніх і зовнішніх ринків збуту продукції [26]. Тому маркетинговий потенціал у сучасних умовах залежить від здатності підприємств переорієнтовуватися на потреби відновлення, ремонту, енергетики, інфраструктури, оборонних і комунальних замовлень (табл. 2.6).

Для більш повної характеристики стратегічного потенціалу та конкурентних позицій промислових підприємств Запоріжжя доцільно використати статистичні індикатори, що відображають зміну промислової динаміки, структури виробництва та масштабу втрат у воєнний період (табл. 2.7).

Таблиця 2.6 – Порівняльна оцінка складових стратегічного потенціалу промислових підприємств Запоріжжя в довоєнний і воєнний періоди

Складова потенціалу	Довоєнний стан	Стан в умовах воєнного періоду	Основний стратегічний висновок
Виробничий потенціал	Значні виробничі потужності, усталені технологічні процеси, висока роль металургії та машинобудування	Часткове зниження завантаженості, ризики пошкодження активів, потреба у відновленні й резервуванні	Потенціал зберігається, але потребує захисту, модернізації та підвищення стійкості
Фінансовий потенціал	Можливість планування інвестицій, модернізації та розширення виробництва	Зростання витрат, дефіцит капіталу, потреба у фінансуванні ремонтів, безпеки та енергорішень	Фінансова стратегія має бути антикризовою та орієнтованою на критичні інвестиції
Кадровий потенціал	Наявність кваліфікованих промислових кадрів і професійних компетентностей	Міграція, мобілізація, дефіцит фахівців, психологічне навантаження	Ключове завдання – збереження персоналу та розвиток кадрового резерву
Технологічний потенціал	Сформована технологічна база у традиційних галузях	Потреба в енергоефективності, цифровізації, резервних рішеннях	Технологічний розвиток має забезпечувати не лише ефективність, а й автономність
Інноваційний потенціал	Орієнтація на модернізацію, якість і продуктивність	Практичні інновації для адаптації, цифрового контролю, енергоощадності та нових потреб ринку	Інновації мають бути прикладними і швидко результативними
Маркетинговий потенціал	Сформовані ринки збуту, експортні та внутрішні зв’язки	Втрата частини ринків, зміна попиту, потреба у переорієнтації збуту	Необхідні диверсифікація ринків і адаптація продукції до потреб відновлення

Аналіз наведених показників в табл. 2.7 свідчить, що стратегічний потенціал промислових підприємств Запоріжжя є збереженим, але суттєво трансформованим під впливом воєнного стану. Збереженими залишаються виробничі компетентності, галузева спеціалізація, досвід персоналу, частина ринкових позицій і роль у національному промисловому комплексі. Водночас послабленими є фінансові можливості, стабільність логістики, кадровий баланс, енергетична надійність і прогнозованість збуту. Тому оцінювання конкурентних позицій підприємств має базуватися не лише на показниках виробництва, а й на здатності підприємств адаптуватися до ризиків.

Таблиця 2.7 – Статистичні індикатори оцінювання стратегічного потенціалу та конкурентних позицій промислових підприємств Запоріжжя

Показник	Значення	Період	Аналітичне значення
Індекс промислової продукції Запорізької області	105,8 %	січень–вересень 2021 року	Характеризує довоєнну позитивну динаміку промисловості регіону
Індекс промислової продукції України	101,4 %	січень–вересень 2021 року	Дає змогу порівняти довоєнні позиції Запорізької області із загальноукраїнським рівнем
Частка металургійного виробництва у промисловій продукції області	42,7 %	січень–вересень 2021 року	Підтверджує високу спеціалізацію регіону на металургії
Індекс виробництва промислової продукції Запорізької області	47 %	2022 рік	Відображає різке падіння виробничого потенціалу в перший рік повномасштабної війни
Індекс виробництва промислової продукції Запорізької області	94,5 %	2023 рік	Свідчить про часткову стабілізацію промислової діяльності
Індекс виробництва промислової продукції Запорізької області	103,5 %	2024 рік	Вказує на адаптацію та певне відновлення виробничої активності
Частка області у металургійній продукції України	майже 20 %	останні доступні дані	Підтверджує збереження конкурентних позицій у металургії
Частка області у продукції машинобудування України	близько 7 %	останні доступні дані	Характеризує роль регіону в машинобудівному комплексі України
Сукупні збитки бізнесу Запорізької області	понад 6,2 млрд грн	станом на 2025 рік	Відображає масштаб втрат, що обмежують фінансовий і виробничий потенціал
Пошкодження підприємств регіону	741,6 млн грн	січень–липень 2025 року	Показує тривалість і системність воєнного впливу на підприємства
Прямі втрати бізнесу України в ключових секторах	86 млрд дол. США	кінець 2024 року	Дає змогу порівняти регіональні втрати із загальнонаціональним контекстом
Частка власних коштів бізнесу у капітальних інвестиціях	близько 80 %	2024 рік	Свідчить про залежність відновлення від внутрішніх фінансових ресурсів
Індекс промислової продукції України	99,6 %	січень–квітень 2026 року	Характеризує загальну нестабільність промислового відновлення
Індекс у переробній промисловості України	101,3 %	січень–квітень 2026 року	Свідчить про часткове відновлення переробного сектору
Індекс у постачанні електроенергії, газу, пари	86,0 %	січень–квітень 2026 року	Підкреслює енергетичні ризики для енергоємних підприємств Запоріжжя

Узагальнити сильні та слабкі сторони промислових підприємств Запоріжжя можна за допомогою SWOT-оцінки. Вона дозволяє поєднати внутрішні характеристики підприємств із можливостями і загрозами зовнішнього середовища. Особливістю сучасної ситуації є те, що сильні сторони підприємств можуть швидко втрачати значення, якщо вони не підкріплені адаптивністю. Наприклад, великі виробничі потужності є перевагою лише за умови доступу до енергії, персоналу, сировини та ринків збуту.

Таблиця 2.8 – SWOT-оцінка стратегічного потенціалу промислових підприємств Запоріжжя в умовах воєнної нестабільності

Сильні сторони	Слабкі сторони
Потужна промислова база міста та регіону Значний досвід у металургії, машинобудуванні та промисловому виробництві Наявність кваліфікованих виробничих і технічних компетентностей Збереження ролі регіону в металургії та машинобудуванні України Потенціал участі у відновленні інфраструктури та промислової кооперації	Висока енергоємність багатьох виробництв Зношеність частини основних засобів Дефіцит кадрів через міграцію та мобілізацію Вразливість логістики та постачання Обмеженість фінансових ресурсів для масштабної модернізації
Можливості	Загрози
Зростання попиту на продукцію для відновлення, ремонту, енергетики та інфраструктури Диверсифікація ринків збуту та постачальників Участь у державних, регіональних і донорських програмах підтримки Впровадження цифрових та енергоощадних технологій Розвиток кооперації з підприємствами інших регіонів	Руйнування або пошкодження виробничих об’єктів Перебої з енергопостачанням і зростання енергетичних витрат Подальше скорочення платоспроможного попиту Втрата кваліфікованого персоналу Посилення конкуренції з боку підприємств безпечніших регіонів та імпорту

Порівняно з підприємствами безпечніших регіонів України, промислові підприємства Запоріжжя мають одночасно вагомі переваги та суттєві обмеження. Їхньою перевагою є наявність потужної виробничої бази, досвіду у важкій промисловості, кадрових компетентностей і стратегічного значення

для національної економіки. Проте обмеженнями є вищий рівень безпекових ризиків, більша вартість логістики, складніші умови залучення інвестицій, кадровий дефіцит і загроза пошкодження активів. Тому конкурентна позиція підприємств Запоріжжя залежить від здатності компенсувати географічні та безпекові ризики через якість, надійність, гнучкість, партнерство, цифровізацію та ефективне управління витратами.

Загальна оцінка стратегічного потенціалу промислових підприємств Запоріжжя дає підстави стверджувати, що їхній подальший розвиток має спиратися на поєднання збережених виробничих переваг і нових адаптивних можливостей. Найбільш перспективними напрямами зміцнення стратегічного потенціалу є модернізація критичного обладнання, підвищення енергоефективності, диверсифікація постачальників і клієнтів, розвиток кадрового резерву, впровадження цифрових інструментів управління, участь у програмах відновлення, освоєння продукції для інфраструктурних, ремонтних, енергетичних і оборонних потреб, а також розвиток міжрегіональної виробничої кооперації.

Отже, стратегічний потенціал промислових підприємств Запоріжжя в умовах воєнної нестабільності характеризується поєднанням значних внутрішніх можливостей і суттєвих обмежень. Галузевий розподіл підприємств свідчить, що найбільшу вагу мають металургія та машинобудування, однак їхня адаптивність є різною: металургія має потужний виробничий і експортний потенціал, але високу енергетичну й логістичну залежність; машинобудування є більш гнучким і перспективним для участі у відновленні; харчова промисловість забезпечує стабільність внутрішнього ринку; хімічна, переробна та ремонтно-сервісна сфери можуть посилити роль у післявоєнній відбудові. У таких умовах конкурентні позиції підприємств визначаються не лише традиційними показниками виробництва, а й здатністю до адаптації, ризик-орієнтованого управління, швидкого відновлення, інноваційного оновлення та формування нових ринкових можливостей.

2.3. Формування адаптивної стратегії розвитку промислових підприємств Запоріжжя в умовах ризиків і невизначеності

Адаптивна стратегія розвитку промислового підприємства передбачає здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, оперативно коригувати виробничі, фінансові, логістичні, кадрові та збутові рішення, а також забезпечувати безперервність діяльності в умовах підвищеної невизначеності. Для промислових підприємств Запоріжжя така стратегія є особливо актуальною, оскільки місто функціонує в умовах прифронтового регіону, де ризики пошкодження інфраструктури, перебоїв з енергопостачанням, логістичних обмежень, кадрових втрат і зміни попиту мають системний характер.

За даними Програми економічного і соціального розвитку Запорізької області, серед важливих завдань регіонального розвитку визначено створення умов для максимального завантаження виробничих потужностей промислових підприємств, сприяння пошуку внутрішніх і зовнішніх ринків збуту, модернізацію виробничих потужностей, зниження споживання енергії та використання новітніх технологій [28]. Це свідчить про те, що стратегія розвитку промислових підприємств Запоріжжя має бути не лише антикризовою, а й трансформаційною, тобто спрямованою на зміну моделі функціонування підприємства відповідно до нових умов.

У сучасних умовах адаптивна стратегія повинна будуватися на принципах гнучкості, сценарності, диверсифікації, ресурсної стійкості, цифровізації, енергоефективності, ризик-орієнтованості, партнерської взаємодії та міжнародної співпраці. Гнучкість означає здатність підприємства швидко змінювати виробничі плани, канали постачання, збутову політику та структуру витрат. Сценарність передбачає розроблення кількох варіантів дій залежно від розвитку безпекової, енергетичної, ринкової та фінансової ситуації. Диверсифікація спрямована на зменшення залежності від одного

постачальника, одного ринку, одного виду продукції або одного логістичного маршруту. Ресурсна стійкість передбачає формування запасів, резервів і механізмів підтримання виробництва. Цифровізація забезпечує оперативність управління, контроль витрат, запасів, замовлень і виробничих процесів. Енергоефективність і автономність стають умовою безперервності діяльності. Ризик-орієнтованість передбачає системне виявлення, оцінювання та мінімізацію загроз. Міжнародна співпраця, у свою чергу, відкриває можливості для залучення фінансування, технологій, консультаційної підтримки та виходу на нові ринки.

Адаптивна стратегія розвитку промислових підприємств Запоріжжя має враховувати галузеву специфіку промислового комплексу міста. Для металургійних підприємств ключовими напрямами адаптації є енергоефективність, логістична стійкість, збереження технологічних ліній, підтримання експортних або альтернативних каналів збуту та контроль собівартості. Для машинобудівних підприємств важливими стають диверсифікація продукції, участь у ремонтних, енергетичних, інфраструктурних та оборонно орієнтованих замовленнях, розвиток міжрегіональної кооперації та модернізація обладнання. Для харчової промисловості пріоритетами є стабільність постачання сировини, контроль витрат, підтримання якості та адаптація асортименту до платоспроможності населення. Для ремонтно-сервісних підприємств перспективним напрямом є розширення послуг із відновлення обладнання, технічного обслуговування та забезпечення критичної інфраструктури.

Одним із першочергових напрямів удосконалення стратегії розвитку є диверсифікація постачальників. В умовах воєнного стану залежність підприємства від одного або кількох постачальників створює високі ризики зупинки виробництва. Для промислових підприємств Запоріжжя ця проблема особливо важлива через логістичні обмеження, руйнування транспортної інфраструктури, подорожчання перевезень і втрату доступу до окремих джерел сировини. Диверсифікація постачання передбачає пошук

альтернативних постачальників в інших регіонах України, укладання рамкових договорів, створення резервних каналів закупівель, формування страхових запасів критичних матеріалів і використання цифрового моніторингу запасів.

Для підприємств металургії та машинобудування диверсифікація постачальників має стратегічне значення, оскільки ці галузі залежать від сировини, комплектуючих, енергоресурсів, запчастин і спеціалізованого обладнання. Якщо у довоєнний період підприємства могли орієнтуватися на стабільні довгострокові зв’язки, то в умовах війни стратегія постачання повинна передбачати дублювання критичних позицій. Це означає, що для кожного виду важливої сировини або комплектуючих підприємство має мати декілька альтернативних джерел постачання, навіть якщо це збільшує адміністративні витрати. У воєнних умовах стабільність постачання стає не менш важливою, ніж мінімальна ціна закупівлі.

Не менш важливим напрямом є диверсифікація ринків збуту. Промислові підприємства Запоріжжя втратили частину традиційних ринків через окупацію територій, зниження платоспроможності споживачів, руйнування підприємств-замовників і логістичні бар’єри. У таких умовах стратегія збуту має бути переорієнтована на пошук нових сегментів, зокрема продукції для відновлення інфраструктури, енергетичної автономності, ремонту обладнання, будівництва, комунального господарства, оборонних і критичних потреб. Регіональні програмні документи прямо визначають необхідність сприяння пошуку внутрішніх і зовнішніх ринків збуту продукції промислових підприємств [28].

Диверсифікація збуту має включати як внутрішній, так і зовнішній напрями. На внутрішньому ринку промислові підприємства можуть орієнтуватися на потреби державних і місцевих програм відновлення, підприємств критичної інфраструктури, будівельного сектору, енергетики, транспорту та комунальних служб. На зовнішньому ринку важливим є пошук нових партнерів, адаптація продукції до міжнародних стандартів, участь у

виставках, електронних торговельних платформах і кооперaційних проєктах. Для підприємств, які не можуть швидко вийти на експорт через логістичні обмеження, доцільною є участь у міжрегіональній кооперації, коли продукція або комплектуючі інтегруються у ланцюги виробництва підприємств з інших областей України.

Другим важливим напрямом формування адаптивної стратегії є гнучке планування. У традиційній моделі стратегічного управління підприємства формують середньо- та довгострокові плани з відносно стабільними показниками обсягів виробництва, витрат, інвестицій, збуту та прибутку. В умовах воєнної нестабільності така модель є недостатньо ефективною, оскільки зовнішнє середовище змінюється швидше, ніж підприємство встигає реалізувати затверджені плани. Тому промисловим підприємствам Запоріжжя доцільно перейти до сценарного планування.

Сценарне планування передбачає розроблення кількох варіантів розвитку подій: базового, оптимістичного та кризового. Базовий сценарій може передбачати збереження поточного рівня ризиків і поступове відновлення виробництва. Оптимістичний – покращення безпекової ситуації, розширення попиту, відновлення логістики та доступ до додаткового фінансування. Кризовий – посилення обстрілів, перебої з енергопостачанням, втрату постачальників, зниження попиту або пошкодження виробничої інфраструктури. Для кожного сценарію необхідно визначити відповідні управлінські дії, мінімально допустимий рівень виробництва, критичні ресурси, резервні постачання, фінансові ліміти та відповідальних осіб.

Гнучке планування також повинно включати коротші горизонти оперативного управління. Якщо стратегічні цілі можуть формуватися на середньострокову перспективу, то виробничі, фінансові та логістичні плани доцільно переглядати щомісяця або щокварталу. Для підприємств, що працюють у найбільш ризикованих умовах, доцільним є також щотижневий моніторинг критичних показників: запасів сировини, стану обладнання, енергозабезпечення, дебіторської заборгованості, замовлень, логістичних

маршрутів і кадрової забезпеченості.

Третім напрямом є посилення антикризового управління. Антикризове управління промисловим підприємством в умовах воєнного стану має бути спрямоване не лише на подолання наслідків уже наявних проблем, а й на запобігання критичним порушенням діяльності. Основними елементами антикризового управління мають бути фінансова діагностика, контроль ліквідності, управління витратами, забезпечення безпеки активів, підтримання мінімально необхідного рівня виробництва, формування резервів і швидке прийняття управлінських рішень. За результатами дослідження стану бізнесу в умовах повномасштабної війни серед ключових проблем підприємці називають непрогнозованість ситуації, недостатню кількість платоспроможних клієнтів, дефіцит капіталу та нестачу кваліфікованих працівників [44]. Це підтверджує необхідність поєднання стратегічного і антикризового управління.

Антикризова стратегія має передбачати визначення критичних функцій підприємства, без яких воно не може продовжувати діяльність. До таких функцій належать виробництво ключової продукції, енергозабезпечення, постачання сировини, збереження персоналу, фінансові розрахунки, охорона об’єктів, логістика та комунікація з клієнтами. Для кожної критичної функції необхідно визначити ризики, резервні рішення та відповідальних осіб. Наприклад, для енергозабезпечення слід передбачити генератори, альтернативні джерела живлення або графік роботи з урахуванням відключень. Для логістики – альтернативні маршрути та постачальників. Для персоналу – резервні зміни, навчання суміжним функціям, бронювання критично важливих працівників.

Четвертим напрямом удосконалення стратегії є цифровізація управлінських процесів. В умовах невизначеності цифрові інструменти дозволяють підприємству швидше отримувати інформацію, контролювати витрати, управляти запасами, планувати виробництво, відстежувати логістику, аналізувати замовлення та підтримувати комунікацію з

партнерами. Для промислових підприємств Запоріжжя цифровізація має практичний, а не лише інноваційний характер. Вона дозволяє підвищити прозорість управління та зменшити втрати від неузгодженості дій різних підрозділів.

До пріоритетних цифрових рішень для промислових підприємств можна віднести системи управління ресурсами підприємства, електронний документообіг, цифровий облік запасів, системи планування виробництва, CRM-системи для роботи з клієнтами, інструменти моніторингу логістики, аналітичні панелі для контролю фінансових показників і системи дистанційного контролю обладнання. У воєнних умовах цифровізація також важлива для забезпечення безперервності управління, коли частина адміністративного персоналу може працювати дистанційно або з інших локацій.

П’ятим напрямом є підвищення енергетичної автономності. Для Запоріжжя це питання має особливе значення через високу концентрацію енергоємних виробництв. Перебої з електропостачанням можуть призвести до зупинки технологічних процесів, втрат продукції, пошкодження обладнання та зриву контрактів. Тому стратегія розвитку промислових підприємств повинна передбачати не лише енергозбереження, а й створення резервних можливостей енергозабезпечення. Регіональні документи серед пріоритетів визначають модернізацію виробничих потужностей із метою зниження споживання енергії та використання новітніх технологій [28].

Енергетична автономність може включати впровадження енергоощадного обладнання, енергетичний аудит, модернізацію систем освітлення та вентиляції, використання генераторів, сонячних електростанцій для допоміжних процесів, акумуляторних систем, оптимізацію графіків роботи з урахуванням енергетичних обмежень, а також перехід на менш енергоємні технологічні процеси там, де це можливо. Для металургійних підприємств повна автономність є складною через масштаб енергоспоживання, однак навіть часткове резервування критичних процесів

може зменшити ризики зупинки виробництва. Для машинобудівних, харчових і ремонтно-сервісних підприємств можливості енергетичної автономії є ширшими.

Шостим напрямом є релокація або резервування виробничих потужностей. Для підприємств Запоріжжя, які перебувають у зоні підвищеного ризику, повна або часткова релокація може розглядатися як інструмент збереження виробничого потенціалу. Міністерство економіки України повідомляло, що за програмою релокації у більш безпечні регіони було переміщено 761 підприємство, з яких 80 % уже відновили роботу на новому місці [43]. Крім того, програма релокації передбачає можливість переміщення потужностей підприємств із регіонів, що постраждали від бойових дій, із поданням інформації про спеціалізацію, кількість працівників, виробничі можливості, потреби у приміщеннях, сировині та транспортуванні [42].

Разом із тим для великих промислових підприємств Запоріжжя повна релокація часто є складною або економічно недоцільною через масштаби обладнання, прив’язку до інженерної інфраструктури, потребу у великих площах та енергетичних потужностях. Тому більш практичним варіантом може бути часткова релокація окремих підрозділів, складів, сервісних функцій, адміністративних офісів або виробництва окремих комплектуючих. Ще одним варіантом є резервування виробничих потужностей через укладання кооперaційних угод із підприємствами інших регіонів, які можуть тимчасово виконувати частину замовлень у разі зупинки основного виробництва.

Сьомим напрямом є оптимізація витрат. В умовах воєнного стану оптимізація витрат не повинна зводитися до механічного скорочення всіх видатків, оскільки це може послабити виробничий потенціал, якість продукції, безпеку праці та мотивацію персоналу. Натомість доцільним є розмежування витрат на критичні, підтримувальні та другорядні. Критичні витрати пов’язані з безперервністю виробництва, безпекою персоналу,

енергозабезпеченням, ремонтом обладнання та виконанням контрактів. Підтримувальні витрати забезпечують нормальне функціонування підприємства, але можуть бути оптимізовані. Другорядні витрати можуть бути тимчасово скорочені або відкладені.

Оптимізація витрат має включати перегляд виробничих норм, зниження енерговитрат, скорочення втрат сировини, удосконалення логістики, контроль дебіторської заборгованості, автоматизацію обліку, перегляд умов договорів, оптимізацію складських запасів і пріоритетність інвестицій. Важливо, щоб економія не погіршувала стратегічні позиції підприємства. Наприклад, скорочення витрат на ремонт обладнання може дати короткостроковий ефект, але в перспективі призвести до зупинки виробництва. Тому адаптивна стратегія має бути спрямована на розумну, а не формальну оптимізацію.

Восьмим напрямом є посилення управління ризиками. Для промислових підприємств Запоріжжя система управління ризиками повинна включати ідентифікацію ризиків, їх оцінку, визначення ймовірності та наслідків, розроблення заходів реагування, призначення відповідальних осіб і регулярний перегляд ризик-профілю підприємства. До ключових груп ризиків належать безпекові, виробничі, енергетичні, фінансові, кадрові, логістичні, збутові, технологічні та репутаційні ризики.

Управління ризиками має бути інтегроване в систему стратегічного управління. Це означає, що кожне стратегічне рішення повинно оцінюватися не лише за очікуваною вигодою, а й за рівнем ризику. Наприклад, вихід на новий ринок має аналізуватися з позиції платоспроможності клієнтів, логістичної доступності, валютних ризиків і ймовірності зриву поставок. Інвестиції в обладнання – з позиції окупності, енергоспоживання, безпеки, доступності запчастин і можливості ремонту. Підписання довгострокового контракту – з позиції ресурсного забезпечення, стабільності постачання й фінансової надійності контрагента.

Важливою складовою адаптивної стратегії розвитку промислових

підприємств Запоріжжя має стати міжнародна співпраця. В умовах воєнного стану вона виконує не лише фінансову або консультаційну функцію, а й виступає інструментом розширення ринкових можливостей, залучення технологій, відновлення виробничих потужностей, підвищення управлінської спроможності та інтеграції підприємств у міжнародні ланцюги доданої вартості. Для промислових підприємств Запоріжжя міжнародна співпраця є особливо важливою, оскільки внутрішні фінансові ресурси підприємств обмежені, а потреби у відновленні, модернізації, цифровізації та енергетичній автономності є значними.

Одним із реальних напрямів міжнародної підтримки є участь підприємств у програмах Європейського Союзу. Зокрема, ініціатива EU4Business спрямована на підтримку підприємництва в країнах Східного партнерства, у тому числі в Україні, через поліпшення доступу до фінансових ресурсів, бізнес-послуг і сприятливого середовища для ведення бізнесу [1]. Для промислових підприємств Запоріжжя така підтримка може бути використана для відновлення виробничої діяльності, закупівлі обладнання, цифровізації бізнес-процесів, сертифікації продукції, виходу на нові ринки та підвищення експортної спроможності.

Конкретним прикладом фінансової підтримки є грантові програми EU4Business. У 2024 році Представництво ЄС в Україні повідомляло про надання 100 грантів по 5 000 євро для мікропідприємців із найбільш постраждалих областей України з метою відновлення господарської діяльності [48]. Хоча така сума не є достатньою для масштабної модернізації великих промислових підприємств, вона може бути корисною для малих виробничих, ремонтних, сервісних, переробних підприємств і постачальників промислових послуг. Для Запоріжжя це має практичне значення, оскільки промислова стійкість міста залежить не лише від великих підприємств, а й від мережі малих і середніх постачальників, ремонтних організацій, логістичних компаній та виробників комплектуючих.

Окремим прикладом є програми ЄС і Німеччини для українських

підприємств з інноваційним потенціалом. Українські мікро-, малі та середні підприємства могли отримати грантове фінансування в межах ініціативи EU4Business, зокрема 100 грантів по 10 000 євро для розвитку бізнесу та інновацій [45]. Для промислових підприємств Запоріжжя такі програми можуть бути використані для впровадження енергоощадних рішень, цифрового обліку, оновлення обладнання, розроблення нової продукції, адаптації виробництва до потреб відновлення та підготовки до виходу на нові ринки.

Ще одним важливим напрямом міжнародної співпраці є участь у програмі Horizon Europe. Департамент економічного розвитку Запорізької міської ради у переліку міжнародних програм для підприємців звертав увагу на програму ЄС з досліджень та інновацій «Горизонт Європа» на 2021–2027 роки, яка спрямована на вирішення глобальних проблем і сприяння промисловій модернізації через дослідницькі та інноваційні зусилля [23]. Для промислових підприємств Запоріжжя ця програма може бути корисною не лише як джерело фінансування, а і як механізм технологічного партнерства з університетами, науковими установами, інжиніринговими компаніями та виробничими партнерами з країн ЄС.

Міжнародна співпраця також може здійснюватися через партнерство з міжнародними фінансовими інституціями. Наприклад, у 2025 році Міністерство економіки України інформувало про можливості для українського бізнесу в межах Альянсу стійкості МСП, зокрема про програми, що реалізуються ЄБРР за підтримки урядів Швейцарії та США через Small Business Impact Fund [38]. Для промислових підприємств Запоріжжя такі інструменти можуть мати значення у сфері консультаційної підтримки, підготовки бізнес-планів, фінансового оздоровлення, модернізації управлінських процесів, залучення кредитування та підвищення інвестиційної привабливості.

Важливим прикладом міжнародної підтримки відновлення України є співпраця ПРООН та уряду Японії. За інформацією ПРООН, ініціатива

Transformational Recovery for Human Security in Ukraine спрямована на реагування на невідкладні потреби та створення основ для комплексного, інклюзивного й сталого відновлення [50]. Крім того, уряд Японії є одним із найбільших державних партнерів ПРООН в Україні та надав значну підтримку з 2022 року [51]. Для промислових підприємств Запоріжжя така співпраця може бути важливою в частині відновлення інфраструктури, підтримки громад, розвитку бізнес-середовища, модернізації виробничих і сервісних функцій, а також створення умов для повернення економічної активності.

Для Запоріжжя важливим є також розвиток міжнародної співпраці на міському рівні. Інститут розвитку міста Запоріжжя визначає розвиток міжнародної співпраці для підтримки стійкості, відновлення й розвитку міста як один із головних пріоритетів своєї діяльності [9]. Це створює передумови для залучення міжнародних партнерів до проєктів відновлення інфраструктури, підтримки бізнесу, розвитку інновацій, підвищення енергоефективності та формування нових економічних зв’язків. Для промислових підприємств така міська інституційна підтримка може бути корисною через участь у спільних проєктах, пошук партнерів, консультаційну допомогу та доступ до інформації про донорські програми.

Практичне значення має діяльність Запорізької торгово-промислової палати. Запорізька ТПП діє через глобальні бізнес-мережі та є офіційним партнером Enterprise Europe Network – найбільшої європейської мережі підтримки бізнесу [31]. Для промислових підприємств Запоріжжя це відкриває можливості для пошуку міжнародних партнерів, участі у B2B-зустрічах, отримання консультацій щодо експорту, сертифікації, пошуку постачальників, виходу на ринки ЄС і технологічної кооперації. Такий інструмент є особливо корисним для машинобудівних, ремонтно-сервісних, харчових, переробних і малих виробничих підприємств, які мають потенціал адаптації продукції до потреб зовнішніх ринків.

Окремим практичним прикладом міжнародно орієнтованої підтримки є

можливість отримання фінансування для підприємств переробної промисловості, які постраждали від російських атак. У 2025 році повідомлялося, що запорізькі підприємства у сфері переробної промисловості можуть претендувати на гранти для відновлення після обстрілів у розмірі до 16 млн грн, при цьому сума гранту не може перевищувати розмір завданих збитків [9]. Такі механізми є важливими для адаптивної стратегії, оскільки дозволяють підприємствам не лише компенсувати частину втрат, а й швидше відновити виробничі процеси, зберегти робочі місця та підтримати локальні виробничі ланцюги.

Міжнародна співпраця може бути інтегрована в адаптивну стратегію промислових підприємств Запоріжжя через декілька практичних напрямів.

Таблиця 2.9 – Основні напрями формування адаптивної стратегії розвитку промислових підприємств Запоріжжя

Напрям удосконалення стратегії	Зміст напряму	Очікуваний стратегічний результат
Диверсифікація постачальників	Пошук альтернативних джерел сировини, комплектуючих, енергоресурсів, формування резервних договорів	Зниження ризику зупинки виробництва через втрату постачальника
Диверсифікація ринків збуту	Пошук нових внутрішніх і зовнішніх ринків, орієнтація на потреби відновлення та критичної інфраструктури	Зменшення залежності від традиційних ринків і стабілізація доходів
Гнучке планування	Сценарне планування, регулярний перегляд виробничих, фінансових і збутових планів	Підвищення здатності підприємства реагувати на зміни середовища
Антикризове управління	Контроль ліквідності, критичних витрат, безпеки, резервів і мінімально необхідних функцій	Забезпечення виживання та безперервності діяльності
Цифровізація управління	Впровадження ERP, CRM, електронного документообігу, цифрового обліку запасів і витрат	Підвищення оперативності, прозорості та точності управлінських рішень
Енергетична автономність	Енергоаудит, резервне живлення, енергоощадні технології, оптимізація графіків роботи	Зменшення залежності від перебоїв енергопостачання
Релокація або резервування потужностей	Часткове переміщення функцій, резервні майданчики, кооперація з підприємствами інших регіонів	Збереження виробничого потенціалу у разі загострення ризиків
Оптимізація витрат	Розмежування критичних і другорядних витрат, контроль собівартості, логістики, енерговитрат	Підвищення фінансової стійкості підприємства
Управління ризиками	Ідентифікація, оцінка, моніторинг і мінімізація ключових ризиків	Зниження втрат і підвищення готовності до

		кризових ситуацій
Міжнародна співпраця	Участь у грантових програмах, міжнародних бізнес-мережах, інноваційних і відновлювальних проєктах	Залучення фінансування, технологій, партнерів і нових ринків

По-перше, це грантове фінансування відновлення, модернізації, цифровізації та енергоефективності. По-друге, це участь у міжнародних програмах інноваційного розвитку, зокрема Horizon Europe. По-третє, це пошук партнерів і нових ринків через Enterprise Europe Network, торгово-промислові палати та міжнародні бізнес-платформи. По-четверте, це залучення консультаційної підтримки ЄБРР, EU4Business, ПРООН та інших міжнародних організацій. По-п’яте, це участь у проєктах післявоєнного відновлення, де промислові підприємства можуть виступати постачальниками продукції, комплектуючих, ремонтних послуг, інженерних рішень і технологій.

Для практичного впровадження адаптивної стратегії доцільно застосувати поетапний підхід (табл. 2.10)

Таблиця 2.10 – Етапи формування адаптивної стратегії розвитку промислового підприємства в умовах ризиків і невизначеності

Етап	Зміст етапу	Практичний результат
1. Стратегічна діагностика	Оцінка внутрішнього стану підприємства та зовнішніх умов	Визначення реального рівня готовності до ризиків
2. Ідентифікація ризиків	Виявлення виробничих, фінансових, енергетичних, кадрових, логістичних і збутових ризиків	Формування карти ризиків
3. Сценарне планування	Розроблення базового, оптимістичного та кризового сценаріїв	Підготовка альтернативних управлінських рішень
4. Визначення стратегічних пріоритетів	Вибір ключових напрямів адаптації та розвитку	Концентрація ресурсів на найбільш важливих напрямах
5. Реалізація заходів	Впровадження конкретних організаційних, фінансових, технологічних, збутових і партнерських дій	Практичне втілення адаптивної стратегії
6. Моніторинг і коригування	Регулярна оцінка результатів і зміна планів відповідно до ситуації	Підтримання актуальності стратегії

На першому етапі необхідно провести стратегічну діагностику

підприємства, що включає оцінку виробничого, фінансового, кадрового, технологічного, логістичного та збутового стану. На другому етапі слід сформувати карту ризиків, визначивши найбільш критичні загрози для безперервності діяльності. На третьому етапі розробляються сценарії розвитку подій і відповідні управлінські рішення. На четвертому етапі визначаються стратегічні пріоритети: енергетична стійкість, диверсифікація постачання, цифровізація, кадрова стабілізація, фінансова безпека, збутова переорієнтація та міжнародна співпраця. На п’ятому етапі формується план реалізації стратегії з конкретними заходами, строками, відповідальними особами та індикаторами контролю. На шостому етапі здійснюється моніторинг і коригування стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища.

У процесі формування адаптивної стратегії важливо враховувати різну здатність галузей промисловості Запоріжжя до адаптації (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Галузева специфіка адаптивної стратегії промислових підприємств Запоріжжя

Галузь	Основні ризики	Пріоритети адаптивної стратегії
Металургія	Енергетичні перебої, логістичні обмеження, висока собівартість, залежність від ринків збуту	Енергоефективність, резервування критичних процесів, диверсифікація збуту, контроль витрат
Машинобудування	Дефіцит комплектуючих, кадрові втрати, обмежене фінансування модернізації	Переорієнтація продукції, кооперація, цифровізація, участь у відновленні
Харчова промисловість	Зростання вартості сировини й енергії, зниження купівельної спроможності	Локалізація постачання, оптимізація витрат, адаптація асортименту
Хімічна та переробна промисловість	Дефіцит сировини, логістичні ризики, екологічні й безпекові вимоги	Технологічна безпека, диверсифікація постачальників, орієнтація на стабільні сегменти попиту
Ремонтно-сервісні підприємства	Дефіцит деталей, кадрові обмеження, нестача фінансування у замовників	Розвиток сервісних послуг, швидке реагування, міжрегіональна кооперація

Металургійні підприємства потребують насамперед енергетичної стійкості, контролю витрат, логістичної диверсифікації та підтримки збуту.

Машинобудівні підприємства мають акцентувати увагу на переорієнтації продукції, кооперації, ремонті, виробництві комплектуючих і потребах відновлення. Харчові підприємства повинні зосередитися на стабільності сировинної бази, доступності продукції та контролі собівартості. Хімічні та переробні підприємства мають посилювати технологічну безпеку, екологічний контроль і диверсифікацію постачання. Ремонтно-сервісні підприємства можуть отримати додаткові можливості через зростання попиту на відновлення обладнання та технічне обслуговування.

Таблиця 2.12 – Напрями міжнародної співпраці в адаптивній стратегії промислових підприємств Запоріжжя

Напрям міжнародної співпраці	Конкретні приклади програм / інституцій	Можливе значення для промислових підприємств Запоріжжя
Грантова підтримка бізнесу	EU4Business, гранти ЄС і Німеччини, гранти для постраждалих підприємств	Відновлення діяльності, закупівля обладнання, цифровізація, компенсація частини втрат
Інноваційна співпраця	Horizon Europe 2021–2027	Участь у дослідницьких та інноваційних проєктах, технологічне партнерство з ЄС
Фінансова та консультаційна підтримка	ЄБРР, Small Business Impact Fund, Альянс стійкості МСП	Підготовка бізнес-планів, фінансове оздоровлення, модернізація управління
Відновлення та стійкість громад	ПРООН, уряд Японії, програма Transformational Recovery for Human Security in Ukraine	Підтримка відновлення інфраструктури, бізнес-середовища та економічної активності
Пошук партнерів і ринків	Enterprise Europe Network, Запорізька ТПП, міжнародні B2B-платформи	Вихід на зовнішні ринки, пошук постачальників, експортна кооперація
Міська міжнародна співпраця	Інститут розвитку міста Запоріжжя, міжнародні проєкти відновлення	Залучення партнерів до розвитку міста, підтримка бізнесу та інфраструктурних проєктів
Підтримка переробної промисловості	Гранти до 16 млн грн для постраждалих підприємств переробної промисловості	Відновлення після обстрілів, збереження робочих місць і виробничих ланцюгів

Важливим інструментом реалізації адаптивної стратегії є система ключових показників ефективності (табл. 2.13). Для промислових

підприємств Запоріжжя доцільно використовувати не лише традиційні фінансові показники, а й індикатори стійкості. До них можна віднести частку альтернативних постачальників, обсяг страхових запасів, рівень енергоспоживання на одиницю продукції, частку продукції для нових ринків, кількість цифровізованих управлінських процесів, частку критично важливого персоналу, забезпеченого резервуванням або бронюванням, рівень дебіторської заборгованості, частку витрат на безпеку та частку замовлень, виконаних у строк.

Таблиця 2.13 – Індикатори оцінювання результативності адаптивної стратегії промислового підприємства

Напрям оцінювання	Можливі індикатори
Постачання	Кількість альтернативних постачальників; частка критичних матеріалів із резервними джерелами; обсяг страхових запасів
Збут	Частка нових клієнтів; частка продукції для потреб відновлення; частка продажів на нових ринках
Енергетична стійкість	Рівень енергоспоживання на одиницю продукції; частка процесів із резервним живленням; витрати на енергоресурси
Фінансова стійкість	Рівень ліквідності; частка критичних витрат; дебіторська заборгованість; частка власних коштів у фінансуванні
Кадрова стійкість	Плинність персоналу; частка критично важливих працівників; кількість працівників, навчених суміжним функціям
Цифровізація	Частка цифровізованих управлінських процесів; швидкість формування управлінської звітності; рівень автоматизації обліку
Ризик-менеджмент	Кількість ідентифікованих ризиків; наявність планів реагування; частота оновлення карти ризиків
Міжнародна співпраця	Кількість міжнародних заявок; обсяг залученої грантової допомоги; кількість іноземних партнерів; частка експортних контрактів

Формування адаптивної стратегії розвитку промислових підприємств Запоріжжя має спиратися також на партнерську взаємодію. В умовах воєнного стану окреме підприємство не завжди може самостійно подолати проблеми логістики, фінансування, енергозабезпечення або збуту. Тому важливими стають кооперація з підприємствами інших регіонів, участь у програмах підтримки бізнесу, співпраця з місцевою владою, торгово-промисловими палатами, банками, міжнародними організаціями та донорами. За даними Центру економічної стратегії, український бізнес,

попри масштабні втрати, демонструє резистентність і поступове відновлення, однак значна частина фінансування відбудови забезпечується власними коштами бізнесу [58]. Це означає, що підприємствам необхідно активніше використовувати зовнішні можливості підтримки, але водночас зберігати внутрішню фінансову дисципліну.

Отже, адаптивна стратегія розвитку промислових підприємств Запоріжжя в умовах ризиків і невизначеності повинна бути спрямована на поєднання антикризового управління, стратегічної гнучкості, міжнародної співпраці та довгострокової трансформації. Її основними напрямами мають стати диверсифікація постачальників і ринків збуту, гнучке та сценарне планування, посилення антикризового управління, цифровізація управлінських процесів, підвищення енергетичної автономності, часткова релокація або резервування виробничих потужностей, оптимізація витрат, системне управління ризиками та активне залучення міжнародних партнерів. Саме такі заходи дозволять промисловим підприємствам міста не лише зменшити втрати від воєнної нестабільності, а й сформувати нові конкурентні переваги.

Таким чином, формування адаптивної стратегії розвитку промислових підприємств Запоріжжя має відбуватися не як разовий управлінський захід, а як постійний процес стратегічного оновлення. В умовах воєнного стану конкурентоспроможність підприємства визначається не лише масштабом виробництва, якістю продукції чи рівнем витрат, а й здатністю швидко реагувати на ризики, підтримувати безперервність діяльності, забезпечувати ресурсну й енергетичну стійкість, зберігати персонал, освоювати нові ринки, впроваджувати управлінські інновації та використовувати можливості міжнародної співпраці. Для промислових підприємств Запоріжжя така стратегія є необхідною умовою збереження потенціалу, підтримання ринкових позицій і підготовки до післявоєнного відновлення.

2.4. Стратегічні пріоритети підвищення конкурентоспроможності та стійкості промислових підприємств Запоріжжя в умовах воєнного стану

Промислові підприємства Запоріжжя функціонують у складному середовищі, яке поєднує безпекові ризики, енергетичну нестабільність, логістичні обмеження, зростання витрат, дефіцит кадрів, зміну попиту та необхідність відновлення пошкоджених виробничих потужностей. За таких умов конкурентоспроможність підприємства визначається не лише традиційними чинниками – ціною, якістю, продуктивністю чи асортиментом, а й здатністю забезпечувати безперервність діяльності, швидко адаптуватися до ризиків, зберігати персонал, підтримувати фінансову рівновагу, диверсифікувати ринки та використовувати можливості державної й міжнародної підтримки.

Першим стратегічним пріоритетом для промислових підприємств Запоріжжя є модернізація виробництва. У воєнних умовах модернізація не повинна розглядатися лише як засіб технічного оновлення або зростання продуктивності. Вона має стати інструментом підвищення стійкості підприємства, зниження енергоємності, скорочення втрат, підвищення безпеки виробничих процесів і забезпечення здатності працювати в умовах обмежених ресурсів. Регіональні програмні документи Запорізької області визначають серед завдань промислового розвитку сприяння модернізації виробничих потужностей, зниження споживання енергії, використання новітніх технологій і розширення асортименту продукції [29].

Для підприємств металургії модернізація має бути спрямована насамперед на підвищення енергоефективності, оновлення критичного обладнання, автоматизацію окремих технологічних процесів, зменшення втрат сировини та підвищення екологічної безпеки. Для машинобудівних підприємств важливим є оновлення верстатного парку, впровадження цифрового проєктування, підвищення точності виробництва, розвиток

ремонтних і сервісних потужностей. Для харчової та переробної промисловості модернізація має бути пов’язана з автоматизацією фасування, пакування, контролю якості, енергоощадним обладнанням і підвищенням гнучкості виробництва.

Другим стратегічним пріоритетом є впровадження інновацій. В умовах воєнного стану інновації мають прикладний характер і повинні бути спрямовані на швидке вирішення конкретних проблем підприємства: зменшення залежності від дефіцитних ресурсів, скорочення виробничих витрат, оптимізацію логістики, підвищення якості продукції, цифровий контроль запасів, адаптацію продукції до нових потреб ринку. Інноваційний розвиток не обов’язково має починатися з масштабних науково-дослідних проєктів; для багатьох підприємств Запоріжжя практичними інноваціями можуть бути впровадження ERP-систем, цифрового обліку, CRM-систем, електронного документообігу, систем дистанційного моніторингу обладнання та автоматизованого планування виробництва.

Особливе значення для промислових підприємств має участь в інноваційних і дослідницьких програмах. Наприклад, у переліку міжнародних програм для підприємців Запорізька міська рада звертає увагу на програму ЄС «Горизонт Європа» на 2021–2027 роки, яка спрямована на вирішення глобальних проблем і сприяння промисловій модернізації через дослідницькі та інноваційні зусилля [23]. Для промислових підприємств Запоріжжя участь у таких програмах може стати джерелом технологічних партнерств, доступу до нових знань, інжинірингових рішень і можливостей для спільних проєктів із європейськими організаціями.

Третім пріоритетом є збереження та розвиток кадрового потенціалу. В умовах воєнного стану кадровий ресурс набуває стратегічного значення, оскільки саме від наявності кваліфікованих працівників залежить здатність підприємства підтримувати виробництво, ремонтувати обладнання, забезпечувати якість продукції, впроваджувати інновації та швидко реагувати на зміни. Для промислових підприємств Запоріжжя проблема

кадрів є особливо гострою через мобілізацію, міграцію, психологічне навантаження, небезпеку роботи у прифронтовому місті та дефіцит робітничих і технічних спеціальностей.

Стратегічні заходи у сфері кадрової політики мають включати збереження ключових працівників, бронювання критично важливого персоналу, створення безпечних умов праці, навчання суміжним професіям, розвиток внутрішнього кадрового резерву, співпрацю з професійно-технічними закладами та закладами вищої освіти, а також упровадження мотиваційних програм. Особливу увагу слід приділити підготовці кадрів для модернізованого виробництва, адже технологічне оновлення без відповідних компетентностей персоналу не забезпечить очікуваного ефекту.

Четвертим стратегічним пріоритетом є розвиток партнерств і виробничої кооперації. В умовах воєнного стану окреме підприємство не завжди може самостійно вирішити проблеми постачання, збуту, ремонту обладнання, логістики або фінансування. Тому зростає значення партнерських зв’язків між підприємствами Запоріжжя, підприємствами інших регіонів України, органами місцевого самоврядування, торгово-промисловими палатами, банками, міжнародними організаціями та донорами. Виробнича кооперація може дозволити підприємствам спільно виконувати замовлення, використовувати резервні потужності, обмінюватися комплектуючими, залучати спеціалізовані послуги та зменшувати ризики зупинки виробництва.

Для Запоріжжя особливо важливою є кооперація між великими промисловими підприємствами та малими й середніми виробничими, ремонтними, логістичними та сервісними компаніями. Великі підприємства формують основний попит на промислові послуги, комплектуючі та технічне обслуговування, тоді як малі й середні компанії можуть забезпечувати гнучкість, швидкість реагування та локальну підтримку. Саме така промислова екосистема здатна підвищити стійкість міста в умовах воєнної нестабільності.

П’ятим пріоритетом є участь у програмах відновлення та державної підтримки. Для промислових підприємств Запоріжжя це має практичне значення, оскільки власних ресурсів для повноцінної модернізації та відновлення часто недостатньо. Одним із важливих інструментів є програма грантів для переробних підприємств, яка передбачає можливість отримання фінансування на створення або розвиток виробництва переробної промисловості. За умовами державної послуги, підприємства можуть отримати до 8 млн грн за умови створення щонайменше п’яти робочих місць, а також до 16 млн грн у разі оновлення основних засобів виробництва, пошкоджених унаслідок збройної агресії РФ [19].

Такі програми особливо актуальні для підприємств переробної, машинобудівної, харчової, ремонтної та сервісної промисловості. Вони можуть бути використані для закупівлі обладнання, запуску нових виробничих ліній, відновлення пошкоджених основних засобів, створення робочих місць і підвищення технологічної спроможності підприємства. Крім того, державна політика «Зроблено в Україні» спрямована на зміну структури економіки із сировинної на переробну та високотехнологічну, розвиток виробництва, залучення інвестицій у реальний сектор і збільшення несировинного експорту [40]. Це безпосередньо відповідає стратегічним інтересам промислових підприємств Запоріжжя.

Шостим стратегічним пріоритетом є пошук нових ринків збуту та посилення експортної орієнтації. В умовах воєнного стану частина традиційних ринків була втрачена або стала менш доступною через окупацію територій, зниження платоспроможності клієнтів, логістичні обмеження та зміну структури попиту. Тому підприємства мають активніше шукати нові сегменти як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. На внутрішньому ринку перспективними можуть бути потреби відновлення інфраструктури, енергетики, будівництва, транспорту, комунального господарства, оборонних і ремонтних робіт. На зовнішньому ринку важливими є сертифікація продукції, адаптація до стандартів ЄС, участь у міжнародних бізнес-мережах

і використання інструментів експортної підтримки.

Важливим інструментом для підприємств, які мають експортний потенціал, є Експортно-кредитне агентство України. За даними Міністерства економіки України, за вісім місяців 2025 року ЕКА забезпечило підтримку несировинного експорту на суму 9,15 млрд грн, що на 83,7 % більше, ніж за відповідний період попереднього року [39]. За результатами 2025 року ЕКА підтримало український експорт на 10,43 млрд грн, що майже на 39 % перевищило показник 2024 року [20]. Для промислових підприємств Запоріжжя такі інструменти можуть бути корисними для страхування експортних ризиків, залучення фінансування під експортні контракти та виходу на нові зовнішні ринки.

Сьомим пріоритетом є підвищення якості продукції. У сучасних умовах якість стає одним із ключових факторів конкурентоспроможності, особливо якщо підприємство прагне вийти на нові ринки або брати участь у міжнародній кооперації. Для промислових підприємств Запоріжжя підвищення якості має передбачати впровадження систем управління якістю, посилення технічного контролю, сертифікацію продукції відповідно до українських та міжнародних стандартів, зниження рівня браку, модернізацію лабораторної бази та розвиток сервісного супроводу. У воєнних умовах якість продукції має доповнюватися надійністю виконання замовлень, стабільністю постачання й здатністю підприємства дотримуватися договірних зобов’язань.

Особливо актуальним є підвищення якості для машинобудування, металургії, харчової та переробної промисловості. Для машинобудівних підприємств якість визначає можливість участі у складних кооперaційних проєктах, ремонті критичної інфраструктури та виробництві комплектуючих. Для металургійних підприємств вона впливає на експортні позиції й відповідність продукції технічним вимогам замовників. Для харчової промисловості якість є умовою довіри споживачів і доступу до торговельних мереж. Отже, підвищення якості має бути не окремим технічним завданням, а

складовою стратегії конкурентоспроможності.

Восьмим стратегічним пріоритетом є забезпечення економічної безпеки підприємства. В умовах воєнного стану економічна безпека охоплює фінансову, виробничу, кадрову, інформаційну, енергетичну, логістичну та майнову складові. Підприємство повинно мати механізми захисту активів, контролю фінансових потоків, управління дебіторською заборгованістю, запобігання втратам ресурсів, захисту комерційної інформації, кібербезпеки, резервування критичних функцій та забезпечення безпеки персоналу.

Економічна безпека промислових підприємств Запоріжжя безпосередньо пов’язана з їхньою здатністю підтримувати стабільне функціонування навіть у разі погіршення зовнішніх умов. Це передбачає формування резервів сировини, комплектуючих, енергоресурсів, фінансових ресурсів, альтернативних постачальників, логістичних маршрутів і виробничих майданчиків. Підприємства, які не мають резервів, є значно вразливішими до зупинки виробництва, втрати клієнтів і погіршення фінансового стану.

Дев’ятим пріоритетом є формування резервів для стабільного функціонування. У довоєнних умовах надмірні запаси часто розглядалися як неефективне використання оборотного капіталу. Проте в умовах війни резерви стають елементом стратегічної стійкості. Доцільно формувати запаси критичної сировини, запасних частин, пакувальних матеріалів, палива, засобів індивідуального захисту, резервного обладнання, а також фінансовий резерв для термінових ремонтів і непередбачуваних витрат. Водночас резервування має бути економічно обґрунтованим, щоб не призводити до надмірного заморожування коштів.

Формування резервів має здійснюватися на основі аналізу критичності ресурсів. Насамперед резервуванню підлягають ті ресурси, відсутність яких може повністю зупинити виробництво або призвести до невиконання ключових контрактів. Для металургії це можуть бути енергоресурси, сировина, запасні частини для обладнання; для машинобудування –

комплектуючі, метал, інструмент, технічна документація; для харчової промисловості – сировина, пакування, паливо, холодильне обладнання; для ремонтно-сервісних підприємств – деталі, інструменти, мобільні ремонтні комплекти.

Десятим стратегічним пріоритетом є використання можливостей міжнародної співпраці та фінансування відновлення. У 2024–2027 роках Європейський Союз реалізує Ukraine Facility – інструмент підтримки України обсягом до 50 млрд євро, спрямований на відновлення, відбудову та модернізацію [2]. Для промислових підприємств Запоріжжя це створює ширший макроекономічний контекст, у межах якого можуть розвиватися інвестиційні, інфраструктурні, інноваційні та відновлювальні проєкти. Хоча не всі кошти спрямовуються безпосередньо підприємствам, загальне посилення інвестиційного середовища, відбудова інфраструктури та підтримка реформ створюють важливі передумови для промислового розвитку.

Міжнародна співпраця має практичне значення і через програми підтримки бізнесу. Зокрема, EU4Business спрямована на підтримку підприємництва, доступ до фінансування та бізнес-послуг [1]. Для промислових підприємств Запоріжжя це може означати можливість отримання консультацій, грантів, підтримки цифровізації, сертифікації продукції, виходу на нові ринки та пошуку міжнародних партнерів. Участь у міжнародних бізнес-мережах і програмах дозволяє підприємствам не лише залучати ресурси, а й переймати управлінський, технологічний і маркетинговий досвід.

Узагальнення стратегічних пріоритетів підвищення конкурентоспроможності та стійкості промислових підприємств Запоріжжя наведено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Стратегічні пріоритети підвищення конкурентоспроможності та стійкості промислових підприємств Запоріжжя

Стратегічний пріоритет	Зміст пріоритету	Очікуваний результат
Модернізація виробництва	Оновлення обладнання, автоматизація, зниження енергоємності, підвищення безпеки виробничих процесів	Підвищення продуктивності, стійкості та технологічної спроможності
Впровадження інновацій	Цифровізація, нові технологічні рішення, адаптація продукції до потреб ринку	Формування нових конкурентних переваг
Збереження кадрового потенціалу	Бронювання, навчання, мотивація, безпечні умови праці, кадровий резерв	Підтримання виробничих компетентностей
Розвиток партнерств	Кооперація з підприємствами, владою, ТПП, банками, міжнародними організаціями	Посилення ресурсної та ринкової стійкості
Участь у програмах відновлення	Використання державних, місцевих, грантових і донорських інструментів підтримки	Залучення ресурсів для модернізації та відновлення
Пошук нових ринків	Орієнтація на потреби відновлення, інфраструктури, енергетики, будівництва, ремонту	Зменшення залежності від традиційних ринків
Експортна орієнтація	Сертифікація, страхування експортних ризиків, участь у міжнародних бізнес-мережах	Розширення збуту та валютних надходжень
Підвищення якості продукції	Контроль якості, стандартизація, сертифікація, зниження браку	Зміцнення довіри споживачів і конкурентних позицій
Економічна безпека	Фінансова, кадрова, інформаційна, енергетична, логістична та майнова безпека	Зменшення ризиків і втрат
Формування резервів	Запаси сировини, комплектуючих, фінансові резерви, резервні постачальники й маршрути	Забезпечення стабільного функціонування у кризових умовах

Реалізація зазначених пріоритетів має враховувати галузеву специфіку промислових підприємств Запоріжжя. Для металургійних підприємств першочерговими є енергоефективність, модернізація обладнання, логістична стійкість, контроль собівартості та збереження експортних позицій. Для машинобудівних підприємств – інновації, виробнича кооперація, участь у відновленні інфраструктури, цифровізація та розширення сервісних функцій. Для харчової промисловості – якість, стабільність постачання, контроль витрат і адаптація асортименту. Для хімічної та переробної промисловості –

технологічна безпека, диверсифікація сировини, екологічність і участь у програмах відновлення. Для ремонтно-сервісних підприємств – швидкість реагування, мобільність, розвиток технічних послуг і кооперація з великими виробниками.

Таблиця 2.15 – Галузева конкретизація стратегічних пріоритетів для промислових підприємств Запоріжжя

Галузь	Основні стратегічні пріоритети
Металургія	Енергоефективність, модернізація критичного обладнання, логістична диверсифікація, контроль собівартості, експортна підтримка
Машинобудування	Інновації, цифрове проєктування, виробництво комплектуючих, участь у відновленні, кооперація з іншими регіонами
Енергетичне машинобудування	Розроблення рішень для енергетичної автономності, ремонт обладнання, участь у відновленні енергетичної інфраструктури
Харчова промисловість	Стабільне постачання сировини, якість і безпечність продукції, енергоощадність, адаптація до купівельної спроможності
Хімічна та переробна промисловість	Диверсифікація сировини, технологічна безпека, екологічність, участь у будівельних та інфраструктурних проєктах
Ремонтно-сервісні підприємства	Мобільність, технічне обслуговування, ремонт обладнання, створення резервних сервісних команд

Практична реалізація стратегічних пріоритетів потребує визначення послідовності дій. На першому етапі підприємствам доцільно провести аудит стійкості, який охоплює оцінку виробничих потужностей, фінансового стану, кадрової забезпеченості, енергетичних ризиків, логістики, ринків збуту та рівня безпеки. На другому етапі необхідно визначити критичні напрями, які потребують першочергових інвестицій або організаційних рішень. На третьому етапі слід сформувати портфель стратегічних проєктів: модернізаційних, енергетичних, кадрових, збутових, цифрових і безпекових. На четвертому етапі доцільно визначити джерела фінансування: власні кошти, кредити, гранти, державні програми, міжнародну допомогу або партнерські проєкти. На п’ятому етапі потрібно запровадити систему моніторингу результатів.

Важливо, щоб стратегічні пріоритети не залишалися декларативними. Для цього кожен пріоритет має бути пов’язаний із конкретними показниками результативності. Наприклад, модернізація може оцінюватися через зниження енергоспоживання на одиницю продукції, скорочення простоїв обладнання або зменшення браку. Кадрова політика – через рівень плинності персоналу, кількість працівників, навчених суміжним професіям, або частку критично важливого персоналу. Збутова стратегія – через частку нових клієнтів, кількість укладених контрактів, обсяг експорту або частку продукції для потреб відновлення. Економічна безпека – через рівень ліквідності, обсяг резервів, кількість альтернативних постачальників і наявність планів реагування на ризики.

Таблиця 2.16 – Індикатори оцінювання реалізації стратегічних пріоритетів

Напрям	Можливі індикатори
Модернізація виробництва	Частка оновленого обладнання; скорочення простоїв; зниження енергоспоживання
Інновації та цифровізація	Кількість цифровізованих процесів; швидкість управлінської звітності; рівень автоматизації
Кадровий потенціал	Плинність кадрів; кількість працівників, які пройшли навчання; частка критично важливого персоналу
Партнерства	Кількість кооперaційних угод; участь у програмах підтримки; кількість спільних проєктів
Ринки збуту	Частка нових клієнтів; обсяг продажів на нових ринках; частка продукції для потреб відновлення
Експорт	Кількість експортних контрактів; обсяг експортної виручки; використання інструментів страхування
Якість продукції	Рівень браку; кількість сертифікованих продуктів; кількість рекламацій
Економічна безпека	Обсяг фінансових резервів; кількість альтернативних постачальників; наявність планів реагування
Резервування	Обсяг страхових запасів; кількість резервних маршрутів; наявність резервних виробничих рішень

Отже, стратегічні пріоритети підвищення конкурентоспроможності та стійкості промислових підприємств Запоріжжя в умовах воєнного стану мають бути спрямовані на поєднання поточної стабілізації та довгострокового розвитку. Найважливішими серед них є модернізація виробництва, впровадження інновацій, збереження кадрового потенціалу,

розвиток партнерств, участь у програмах відновлення, пошук нових ринків, експортна орієнтація, підвищення якості продукції, забезпечення економічної безпеки та формування резервів для стабільного функціонування. Їх реалізація дозволить підприємствам не лише зменшити негативний вплив воєнних ризиків, а й сформувати основу для післявоєнного відновлення, технологічного оновлення та зміцнення конкурентних позицій.

Таким чином, промислові підприємства Запоріжжя повинні переходити від реактивного реагування на кризові явища до проактивної моделі стратегічного управління. У цій моделі стійкість має поєднуватися з інноваційністю, економічна безпека – з відкритістю до партнерств, модернізація – з енергоефективністю, а збереження виробничого потенціалу – з пошуком нових ринкових можливостей. Саме така стратегічна орієнтація є найбільш доцільною для забезпечення конкурентоспроможності та стабільного функціонування промислових підприємств Запоріжжя в умовах воєнного стану.

Висновки до другого розділу

У другому розділі було досліджено напрями удосконалення формування стратегічного розвитку промислових підприємств Запоріжжя в умовах конкурентного середовища та воєнного стану. Встановлено, що сучасні умови функціонування промисловості регіону характеризуються високим рівнем невизначеності, безпековими ризиками, порушенням логістичних зв’язків, енергетичною нестабільністю, кадровим дефіцитом, зростанням витрат і необхідністю переорієнтації ринків збуту.

Аналіз показав, що воєнний стан суттєво змінив стратегічні орієнтири промислових підприємств. Якщо в довоєнний період основна увага зосереджувалася на розширенні виробництва, зростанні прибутковості, модернізації та експортній активності, то в сучасних умовах пріоритетними стали збереження виробничого потенціалу, забезпечення безперервності

діяльності, фінансова стійкість, енергетична автономність, формування резервів і управління ризиками.

Оцінювання стратегічного потенціалу промислових підприємств Запоріжжя засвідчило, що регіон зберігає значні виробничі, технологічні та кадрові можливості, сформовані насамперед у металургії, машинобудуванні, енергетиці, харчовій, хімічній і переробній промисловості. Водночас конкурентні позиції підприємств послаблюються через високу енергоємність виробництва, логістичну вразливість, дефіцит фінансових ресурсів, кадрові втрати та потребу в модернізації.

У розділі обґрунтовано необхідність формування адаптивної стратегії розвитку промислових підприємств Запоріжжя. Така стратегія має базуватися на диверсифікації постачальників і ринків збуту, гнучкому та сценарному плануванні, антикризовому управлінні, цифровізації управлінських процесів, підвищенні енергетичної автономності, резервуванні виробничих потужностей, оптимізації витрат, управлінні ризиками та розвитку міжнародної співпраці.

Визначено, що основними стратегічними пріоритетами підвищення конкурентоспроможності та стійкості промислових підприємств є модернізація виробництва, впровадження інновацій, збереження кадрового потенціалу, розвиток партнерств, участь у програмах відновлення, пошук нових ринків, експортна орієнтація, підвищення якості продукції, забезпечення економічної безпеки та формування резервів для стабільного функціонування.

Отже, результати другого розділу підтверджують, що стратегічний розвиток промислових підприємств Запоріжжя в умовах воєнного стану має ґрунтуватися на поєднанні антикризового, адаптивного, інноваційного та відновлювального підходів. Реалізація запропонованих напрямів дозволить підприємствам зменшити вплив воєнних ризиків, зберегти виробничий і кадровий потенціал, посилити конкурентні позиції та сформувати передумови для післявоєнного відновлення промислового комплексу регіону.

ВИСНОВКИ

У першому розділі було досліджено теоретико-методологічні засади стратегічного розвитку промислового підприємства в умовах конкурентного середовища. Узагальнення наукових підходів дало змогу встановити, що стратегічний розвиток промислового підприємства є довгостроковим, цілеспрямованим і керованим процесом якісних та кількісних змін у його діяльності, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності, економічної стійкості, адаптивності та ефективного функціонування в перспективі.

Визначено, що зміст стратегічного розвитку промислового підприємства охоплює виробничу, фінансову, інноваційну, кадрову, маркетингову, ресурсну та управлінську складові. Його значення полягає не лише у забезпеченні зростання обсягів виробництва чи прибутковості, а й у формуванні довгострокових конкурентних переваг, модернізації виробничої бази, підвищенні якості продукції, розвитку персоналу, впровадженні інновацій і цифрових технологій, а також у зміцненні економічної безпеки підприємства. Для промислових підприємств стратегічний розвиток має особливу вагу, оскільки їхня діяльність пов’язана з високою капіталомісткістю, технологічною складністю, залежністю від ресурсів, логістики, енергопостачання та кваліфікованого персоналу.

З’ясовано, що конкурентне середовище є одним із ключових чинників формування стратегії розвитку промислового підприємства. Воно визначає умови функціонування підприємства на ринку, рівень конкурентного тиску, можливості та загрози, а також впливає на вибір стратегічних пріоритетів. Конкурентне середовище доцільно розглядати як сукупність ринкових, галузевих, інституційних, технологічних, ресурсних і соціально-економічних умов, які формують передумови для розвитку підприємства та зміцнення його конкурентних позицій. У процесі дослідження визначено, що

конкурентне середовище має складну структуру, яка включає інституційну, структурну та функціональну складові. Інституційна складова відображає нормативно-правові й регуляторні умови діяльності підприємства; структурна – кількість учасників ринку, бар'єри входу, рівень концентрації та ринкові позиції; функціональна – форми і методи конкурентної боротьби, зокрема цінову та нецінову конкуренцію, конкуренцію за якістю, сервісом, інноваційністю й швидкістю виконання замовлень.

Обґрунтовано, що стратегія розвитку промислового підприємства повинна формуватися з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників конкурентоспроможності. До зовнішніх чинників належать економічні, ринкові, політико-правові, технологічні, ресурсні та безпекові умови. До внутрішніх – виробничі, фінансові, кадрові, інноваційні та управлінські можливості підприємства. Саме поєднання зовнішніх умов і внутрішнього потенціалу визначає реальну конкурентну позицію підприємства та доцільність вибору певного стратегічного напряму.

Визначено, що рівень конкуренції безпосередньо впливає на вибір стратегії розвитку. За умов низької конкуренції доцільною є стратегія стабілізації та поступового розвитку; за умов помірної конкуренції – стратегія підвищення ефективності, оптимізації витрат, поліпшення якості продукції та розширення асортименту; за умов високої конкуренції – стратегія інноваційного розвитку, технологічної модернізації, цифровізації, диференціації продукції та пошуку нових ринкових ніш. В умовах воєнного стану особливого значення набувають адаптивні стратегії, орієнтовані на збереження безперервності діяльності, диверсифікацію постачальників і ринків збуту, формування резервів, підвищення ресурсної автономності та посилення економічної безпеки підприємства.

Окрему увагу приділено методологічним підходам до формування стратегії розвитку промислового підприємства. Установлено, що ефективне стратегічне управління потребує комплексного використання системного, синергетичного, компаративного, функціонального, ресурсного,

інноваційного та ситуаційного підходів. Системний підхід забезпечує цілісне бачення підприємства; синергетичний – узгодження елементів і досягнення комплексного ефекту; компаративний – порівняння з конкурентами та виявлення резервів розвитку; функціональний – послідовність реалізації управлінських функцій; ресурсний – реалістичність стратегічних цілей; інноваційний – орієнтацію на технологічне оновлення; ситуаційний – гнучкість і адаптацію до конкретних умов функціонування.

У другому розділі було досліджено напрями удосконалення формування стратегічного розвитку промислових підприємств Запоріжжя в умовах конкурентного середовища та воєнної нестабільності. Проведений аналіз дав змогу встановити, що сучасні умови функціонування промислового сектору регіону істотно відрізняються від довоєнних, оскільки підприємства змушені поєднувати завдання збереження виробничого потенціалу, підтримання фінансової стійкості, забезпечення безпеки персоналу, адаптації до зміни попиту та пошуку нових ринкових можливостей. Унаслідок цього стратегічний розвиток промислових підприємств набуває не лише економічного, а й антикризового, безпекового та відновлювального змісту.

Оцінювання стратегічного потенціалу та конкурентних позицій промислових підприємств Запоріжжя показало, що місто зберігає значний індустріальний потенціал, сформований за рахунок металургії, машинобудування, енергетики, харчової, хімічної, переробної та ремонтно-сервісної промисловості. Водночас галузева структура промисловості є неоднорідною, що зумовлює різний рівень стійкості та адаптивності окремих підприємств. Металургія залишається базовою галуззю, має потужну виробничу базу та значення для національної економіки, однак характеризується високою енергоємністю, залежністю від логістики та зовнішніх ринків. Машинобудування має більший потенціал гнучкої переорієнтації, участі у відновленні, ремонті, виробництві комплектуючих та інфраструктурних проєктах. Харчова промисловість забезпечує відносно

стабільний внутрішній попит, тоді як хімічна, переробна та ремонтно-сервісна сфери можуть посилити свою роль у процесах післявоєнної відбудови.

У розділі доведено, що стратегічний потенціал промислових підприємств Запоріжжя необхідно оцінювати комплексно, через виробничу, фінансову, кадрову, технологічну, інноваційну та маркетингову складові. Виробничий потенціал залишається однією з ключових переваг підприємств, однак його ефективність залежить від ступеня захищеності активів, технічного стану обладнання, доступності енергоресурсів і можливості швидкого відновлення виробничих процесів. Фінансовий потенціал обмежується зростанням витрат, дефіцитом оборотного капіталу та потребою у фінансуванні ремонтів, безпеки й енергетичних рішень. Кадровий потенціал послаблюється через міграцію, мобілізацію та дефіцит кваліфікованих фахівців, що робить збереження персоналу одним із головних стратегічних завдань. Технологічний та інноваційний потенціал потребує переорієнтації на практичні рішення, які забезпечують енергоефективність, цифровий контроль, автоматизацію, резервування та швидке реагування на зміни. Маркетинговий потенціал залежить від здатності підприємств зберігати наявних клієнтів, знаходити нові ринки та адаптувати продукцію до потреб відновлення.

У межах розділу було обґрунтовано необхідність формування адаптивної стратегії розвитку промислових підприємств Запоріжжя. Така стратегія повинна ґрунтуватися на гнучкому та сценарному плануванні, диверсифікації постачальників і ринків збуту, антикризовому управлінні, цифровізації управлінських процесів, підвищенні енергетичної автономності, резервуванні або частковій релокації виробничих потужностей, оптимізації витрат і системному управлінні ризиками. На відміну від традиційної стратегії, яка переважно орієнтується на стабільні довгострокові цілі, адаптивна стратегія передбачає постійне коригування управлінських рішень відповідно до змін безпекової, ринкової, енергетичної, фінансової та кадрової

ситуації.

Особливе значення у формуванні адаптивної стратегії має міжнародна співпраця. У розділі визначено, що участь у міжнародних програмах, грантових ініціативах, проєктах підтримки бізнесу, інноваційних платформах і бізнес-мережах може стати важливим джерелом ресурсів для модернізації, цифровізації, сертифікації продукції, пошуку партнерів та виходу на нові ринки. Для промислових підприємств Запоріжжя це особливо актуально, оскільки внутрішні фінансові ресурси часто є недостатніми для повноцінного оновлення виробництва. Міжнародна співпраця може сприяти не лише залученню фінансування, а й перейманню технологічного, управлінського та маркетингового досвіду, що є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності.

У другому розділі обґрунтовано, що удосконалення формування стратегічного розвитку промислових підприємств Запоріжжя повинно здійснюватися на основі поєднання антикризового, адаптивного, інноваційного та відновлювального підходів. Основою такої моделі має бути не пасивне пристосування до воєнних умов, а активне формування нової системи стратегічного управління, здатної забезпечити стабільне функціонування підприємств, збереження їхнього потенціалу та підготовку до післявоєнного економічного зростання. Для цього підприємствам необхідно переходити від реактивного реагування на загрози до проактивного управління розвитком, що передбачає прогнозування ризиків, формування резервів, пошук нових ринків, участь у програмах відновлення, розвиток партнерств і впровадження інноваційних рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. EU4Business. EU4Business в Україні. URL: https://eu4business.org.ua/

2. European Commission. Інструмент Ukraine Facility. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/ukraine-facility_uk

3. Ажажа М. А., Воронкова В. Г., Бойко М., Коротких М. Планування діяльності територіальної громади в умовах цифровізації: міжнародний досвід. *Humanities Studies*. 2023. Вип. 17(94). С. 181–189. URL: https://humstudies.com.ua/article/download/298040/290844

4. Акулюшина М., Зотова Л., Швець В. Фактори підвищення конкурентоспроможності українських підприємств в умовах військової агресії. *Економіка та суспільство*. 2024. №60. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3629/3559/

5. Акулюшина М., Лук'янчук О., Гінкова А. Стратегії розвитку підприємств в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3872

6. Беззубко Б., Ткаченко М. Особливості формування стратегій українських підприємств під час війни. *Галицький економічний вісник.* 2022. Т. 78–79. № 5–6. С. 96–102. URL: https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=1113

7. Бізнес. Запоріжжя. Збитки підприємств Запоріжжя через війну перевищили 6 млрд грн. 16.09.2025. URL: https://business.zp.ua/zbytky-pidpryyemstv-zaporizhzhya-cherez-vijnu-perevyshhyly-6-mlrd-grn/

8. Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3031

9. Відбудова. Запоріжжя. Запорізькі підприємства можуть отримати до 16 млн грн на відновлення після обстрілів. 13.08.2025. URL: https://vidbudova.zp.ua/zaporizki-pidpryiemstva-mozhut-otrymaty-do-16-mln-hrn-

na-vidnovlennia-pislia-obstriliv/

10. Воронкова В. Г., Ажажа М. А., Венгер О. М., Фурсін О. О. Філософія цифрового управління як основа удосконалення сучасного суспільства у післявоєнному відновленні України. *Humanities Studies*. С. 191–199. URL: https://humstudies.com.ua/

11. Воронкова В. Г., Ажажа М. А., Нікітенко В. О**.** Концепції та моделі сучасного менеджменту: наук.-метод. посіб. для здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Запоріжжя : ЗНУ, 2022. 202 с.

12. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О. Філософія цифрової людини і цифрового суспільства: теорія і практика: монографія. Львів ; Торунь: Liha-Pres, 2022. 460 с.

13. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О., Мар'єнко В. Ю. Становлення і розвиток цифрового менеджменту на підприємстві. *Economic Sciences.* С. 49–67. URL: https://www.eo.kiev.ua/resources/arhivMonographs/zmist-mono-12/article_49_67.pdf

14. Головне управління статистики у Запорізькій області. Запорізька область у 2022–2024 роках: статистичний збірник. Запоріжжя, 2025. URL: https://www.zp.ukrstat.gov.ua/images/zb_obl_2022-2024_30092025.pdf

15. Головне управління статистики у Запорізькій області. Запорізька область у 2022–2024 роках: статистичний збірник. Запоріжжя, 2025. URL: https://www.zp.ukrstat.gov.ua/images/zb_obl_2022-2024_30092025.pdf

16. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 346–352. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf

17. Дашко І.М. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 13-2. С. 80–84. URL: https://bses.in.ua/journals/2017/13-2_2017/17.pdf

18. Державна служба статистики України. Нове на сайті: індекс промислової продукції. 04.06.2026. URL: https://stat.gov.ua/uk/news/nove-na-

sayti-indeks-promyslovoyi-produktsiyi-1

19. Дія. Грант на виробництво переробної промисловості. URL: https://diia.gov.ua/services/grant-na-pererobne-pidpriyemstvo

20. Експортно-кредитне агентство України. У 2025 році ЕКА підтримало український експорт на 10,43 млрд грн. URL: https://www.eca.gov.ua/u-2025-roczi-eka-pidtrymalo-ukrayinskyj-eksport-na-1043-mlrd-grn/

21. Жихарєва В. В., Савельєва Т. М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство.* 2017. № 9. С. 423–427. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/73.pdf

22. Запорізька міська рада. Інформація щодо виконання Програми економічного і соціального розвитку Запорізької міської територіальної громади на 2025 рік за підсумками І півріччя 2025 року. URL: https://toolkit.in.ua/files/442/upload/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0%20%20%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B8%20%D0%B7%D0%B0%20%D0%86%20%D0%BF%D1%96%D0%B2.%20%202025.pdf

23. Запорізька міська рада. Міжнародні програми та гранти для підприємців. 03.10.2025. URL: https://zp.gov.ua/news/249228-miznarodni-programi-ta-granti-dlia-pidprijemciv

24. Запорізька міська рада. Рішення міської ради від 04.12.2024 № 32 “Про Програму економічного і соціального розвитку Запорізької міської територіальної громади на 2025 рік”. URL: https://zp.gov.ua/documents/185793-pro-programu-ekonomicnogo-i-socialnogo-rozvitku-zaporizkoyi-miskoyi-teritorialnoyi-gromadi-na-2025-rik

25. Запорізька обласна державна адміністрація. «Діалог влади та бізнесу»: на порядку денному – безпека бізнесу в умовах воєнного стану. 11.07.2025. URL: https://www.zoda.gov.ua/news/75245/dialog-vladi-ta-biznesu-na-poryadku-dennomu--bezpeka-biznesu-v-umovah-vojennogo-stanu.html

26. Запорізька обласна державна адміністрація. Додаток до Програми економічного і соціального розвитку Запорізької області. 2025. URL: https://www.zoda.gov.ua/files/WP_Article_File/original/000234/234856.pdf

27. Запорізька обласна державна адміністрація. Прогноз обласного бюджету Запорізької області на 2026 - 2028 роки. URL: https://www.zoda.gov.ua/files/WP_Article_File/original/000234/234846.pdf

28. Запорізька обласна державна адміністрація. Програма економічного і соціального розвитку Запорізької області. URL: https://www.zoda.gov.ua/files/WP_Article_File/original/000212/212313.pdf

29. Запорізька обласна державна адміністрація. Програма економічного і соціального розвитку Запорізької області на 2025 рік. URL: https://www.zoda.gov.ua/news/72270/programa-ekonomichnogo-i-sotsialnogo-rozvitku-zaporizkoji-oblasti-na-2025-rik.html

30. Запорізька обласна державна адміністрація. Програма релокації підприємств: нові можливості. 10.01.2025. URL: https://www.zoda.gov.ua/news/72465/programa-relokatsiji-pidprijemstv-novi-mozhlivosti.html

31. Запорізька торгово-промислова палата. Інформація про участь у міжнародних бізнес-мережах / Enterprise Europe Network. URL: https://www.facebook.com/zpalata/posts/1262638952563325/

32. Інститут розвитку міста Запоріжжя. Проєкти з розвитку міста та міжнародна співпраця. URL: https://www.irmzp.org.ua/uk/

33. Інструменти стратегічного планування: SWOT-аналіз, матриця Boston Consulting Group. *Українська LibreTexts.* 2022. URL: https://ukrayinska.libretexts.org/Бізнес/Маркетинг/Книга%3A_Принципи_маркетингу_%28Lumen%29/04%3A_Маркетингова_стратегія/4.04%3A_Інструменти_стратегічного_планування

34. Кізюн Б. М. Методологічне забезпечення стратегічного аналізу діяльності підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2025. URL:

https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2025/36_75_1/19.pdf.

35. Кондратенко Н.О., Новікова М.М., Волкова М.В., Швед А.Б. Теоретико-методичні аспекти управління стратегічним розвитком промислових підприємств України. *Проблеми економіки*. 2022. № 4. С. 163–170. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2022-4_0-pages-163_170.pdf

36. Конкурентне середовище підприємства: сутність, рівні та складові. Навчальний матеріал ХНАДУ. URL: https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-FUB/Економіки_і_підприємництва/ek_predpriyatiy/Karantin_2/5ЕП_ЕПП_ЛК_Конкур.підприємства.PDF

37. Копчак Ю.С., Лобунець Т.В., Луковський Р.І. SWOT і PEST як інструменти стратегічної діагностики конкурентних переваг у житловому будівництві. *Економіка та суспільство.* Випуск №61. 2022. URL: https://www.researchgate.net/publication/380747868_swot-analiz_ak_vazlivij_instrument_u_rozrobci_strategii_biznesu

38. Міністерство економіки України. Альянс стійкості МСП: серпневі можливості для українського бізнесу. 12.08.2025. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/5ba7e4ad-9c0a-477a-9d51-84eb776ec390?lang=uk-UA&title=AliansStiikostiMsp-SerpneviMozhlivostiDliaUkrainskogoBiznesu

39. Міністерство економіки України. ЕКА з початку року підтримало експорт на понад 9 млрд грн. 16.09.2025. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/c5efb247-25ae-490b-9eee-6cac7430f6f6?lang=uk-UA&title=EkaZPochatkuRokuPidtrimaloEksportNaPonad9-MlrdGrn

40. Міністерство економіки України. Зроблено в Україні. URL: https://madeinukraine.gov.ua/

41. Міністерство економіки України. Зроблено в Україні: гранти на переробку та підтримка виробників. URL: https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=2ed8e355-81de-49ea-9bdd-ba28db7e0710&lang=uk-UA&title=ZroblenoVUkraini

42. Міністерство економіки України. Програма релокації підприємств.

URL: https://new.me.gov.ua/Documents/Detail/3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a?id=e2438229-ebef-4296-9ce5-f5ea2e68a59f&lang=uk-UA&showMenuTree=true&title=PropozitsiiZaiavnikivKomisiiaZPitanViznachenniaObsiaguKoshtivDliaZadovolenniaPotrebIzZdiisnenniaZakhodivGumanitarnogoRozminuvannia

43. Міністерство економіки України. Програма релокації: 761 підприємство переміщено в більш безпечні регіони. 25.10.2022. URL: https://me.gov.ua/news/detail?id=d152dcfe-7bde-49df-a69a-8d7f9586fc13&lang=uk-ua&title=programarelokatsii

44. Міністерство цифрової трансформації України. Який стан та потреби бізнесу в умовах повномасштабної війни? Результати дослідження. 05.07.2024. URL: https://thedigital.gov.ua/news/business/yakiy-stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovakh-povnomasshtabnoi-viyni-rezultati-doslidzhennya

45. Національний орган інтелектуальної власності. Як отримати грант від ЄС для українського підприємства. 17.01.2024. URL: https://nipo.gov.ua/hrantova-prohrama-ukrainskym-pidpryiemstvam/

46. Олійник Л. В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління.* 2018. № 3 (31). С. 118–126. URL: https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/6325/6354

47. Попіль Ю. П., Хомюк Н. Л., Коробчук М. Г. Ситуаційний менеджмент у прийнятті управлінських рішень підприємства. Економіка та суспільство. Випуск № 67. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/385727526_situacijnij_menedzment_u_prijnatti_upravlinskih_risen.

48. Представництво Європейського Союзу в Україні. 100 грантів по 5 000 євро від EU4Business – допомога українському мікробізнесу. 23.08.2024. URL: https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/100-грантів-по-5-000-євро-від-eu4business-допомога-українському-мікробізнесу_uk

49. Продіус О.І., Афанасенко М.А., Васильєв В.Ю. Особливості стратегічного управління промисловими підприємствами в умовах сталого

розвитку. Економіка та суспільство. 2025. № 80. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/7029/6969

50. ПРООН в Україні. Transformational Recovery for Human Security in Ukraine. URL: https://www.undp.org/ukraine/projects/transformational-recovery-human-security-ukraine

51. ПРООН в Україні. UNDP in Ukraine: Partnership with the Government of Japan. 2025. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-05/japan_partnership_brochure_upd_jan_25.pdf

52. Руденко В. В., Руденко С. В. Теоретичні засади управління стратегічним потенціалом підприємства. *Економіка та суспільство.* 2024. №68. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5083/5030/.

53. Садовяк М. С. SWOT і PEST як інструменти стратегічної діагностики конкурентних переваг підприємств. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 36/2023. URL: https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/1692/1475

54. Семенча І., Гордієнко С. Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов воєнної економіки України. *Економічний простір*. 2022. №181. С. 143–150. URL: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1166

55. Соснін О. В., Воронкова В. Г., Ажажа М. А. Філософія гуманістичного менеджменту: соціально-політичні, соціально-економічні, соціально-антропологічні виміри: навч. посіб. Запоріжжя: Дике Поле, 2016. 356 с.

56. Ханенко М. Конкурентоспроможність підприємств: теоретичні засади, чинники формування та сучасні підходи до оцінювання. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 321–326. URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1352

57. Харченко В. А. Системний підхід до стратегічного управління

підприємством. *Економічний вісник Донбасу.* 2013. № 1. С. 157–161. URL: https://www.evd-journal.org/download/2013/2013-1/EVD_2013-No.1-157-161.pdf.

58. Центр економічної стратегії. Бізнес під час війни: збитки та шляхи відновлення. 2025. URL: https://ces.org.ua/business-during-wartime/

59. Цифрова трансформація промислового менеджменту у контексті викликів, можливостей та змін: монографія / за ред. В. Г. Воронкової, Н. Г. Метеленко. Львів; Торунь: Liha-Pres, 2024. URL: https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/24045

60. Швед В.В., Горобець А.П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки"*. 2023. № 49. С. 36–42. URL: https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/817

61. Шматько Н. М., Костін В. О. Методичні основи формування конкурентної стратегії розвитку підприємства в умовах мінливого середовища. *Actual Problems of Economics*. 2025. № 3 (285). С. 356–366. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25._topic_Nataliia-Shmatko-Vadym-Kostin-356-366.pdf