

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-94>

УДК 658:005.412

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ТА ПРОБЛЕМИ ОЦІНКИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

TRANSFORMATION OF APPROACHES AND PROBLEMS OF EVALUATING STRATEGIC DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF EUROINTEGRATION

Матвійчук Леся Олексіївна

кандидат економічних наук, доцент,
Хмельницький національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0974-2284>

Олійник Лариса Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3650-9891>

Matviychuk Lesia

Khmelnytskyi National University

Oliinyk Lyudmila

Vasyl' Stus Donetsk National University

Стаття присвячена актуальним питанням стратегічного розвитку підприємств. Проаналізовано сутнісне наповнення поняття «стратегічний розвиток суб'єкта господарювання», запропоновувати авторських підхід до трактування даного поняття. Визначено, оцінка стратегічного розвитку підприємства є комплексним процесом, що дозволяє визначити ефективність реалізації довгострокових цілей, адаптацію до змін зовнішнього середовища та рівень конкурентоспроможності. Досліджено особливості оцінки стратегічного розвитку суб'єктів господарювання в умовах євроінтеграції та окреслено основні проблеми з якими зіштовхуються суб'єкти господарювання в процесі здійснення оцінки. Визначено, що методика оцінки стратегічного розвитку передбачає використання різних підходів і аналітичних інструментів. Запропоновано основні етапи оцінки стратегічного розвитку підприємств.

Ключові слова: стратегічний розвиток, проблеми, оцінка, промислове підприємство, євроінтеграція.

The article is devoted to topical issues of strategic development of enterprises. The article analyzes the essential content of the concept of "strategic development of an economic entity". The author's own approach to the interpretation of this concept is proposed. Namely, it is proposed to consider the strategic development of an enterprise as a process of formation and implementation of long-term goals aimed at strengthening the competitive position of an enterprise in the national and international markets, increasing its flexibility to market changes through the use of modern management approaches, innovative technologies and adaptation to international standards. The proposed approach, unlike the existing ones, emphasizes the need to introduce the latest technologies, products, services, management methods and takes into account the European integration aspirations of domestic enterprises. Strategic development, taking into account innovations and European integration, is a prerequisite for the successful operation of Ukrainian enterprises in the modern market. It is determined that the assessment of the strategic development of an enterprise is a complex process that allows determining the effectiveness of long-term goals, adaptation to changes in the external environment and the level of competitiveness. The peculiarities of assessing the strategic development of business entities in the context of European integration are studied. It is determined that the methodology for assessing strategic development involves the use of various approaches and analytical tools. The main stages of assessing the strategic development of enterprises are proposed. The main problems faced by business entities in the process of evaluation are outlined. In particular, the lack of unified

approaches and assessment methodology; difficulty in forecasting long-term results; limited information base; low level of use of modern analytical tools, lack of digital technologies, artificial intelligence and Big Data in strategic development analysis; insufficient automation of data collection, processing and analysis. In addition, strategic development assessment is often based on expert opinions, which can lead to bias and subjectivity. In addition, it is difficult to assess strategic factors such as the level of innovation, corporate culture, or brand reputation, especially in the absence of clear indicators for assessing the intellectual capital of an enterprise.

Keywords: strategic development, problems, assessment, industrial enterprise, European integration.

Постановка проблеми. У сучасних реаліях вітчизняні підприємства потерпають від численних проблем та зіштовхуються із значними викликами, які суттєво впливають на їхню діяльність, стратегічний розвиток та конкурентоспроможність. Військові дії, економічна нестабільність, логістичні труднощі, регуляторні зміни змушують бізнес шукати нові підходи до управління, адаптувати операційні процеси та розширювати джерела фінансування. Крім того, порушення традиційних ланцюгів постачання, кадровий дефіцит, енергетична криза та зниження купівельної спроможності населення створюють додаткові труднощі для підприємств у всіх сферах економіки. У цих умовах необхідність гнучкості, інноваційності та швидкої реакції на зміни стає критично важливою для виживання та стабільного функціонування бізнесу. Щоб ефективно адаптуватися до викликів, українські компанії змушені переосмислювати свої бізнес-моделі, впроваджувати цифрові технології, розширювати ринки збуту, покращувати фінансовий менеджмент та оптимізувати виробничі процеси.

В таких умовах питання стратегічного розвитку суб'єктів господарювання набуває особливої актуальності, особливо в контексті євроінтеграції, яка відкриває нові можливості для бізнесу, але водночас висуває жорсткіші вимоги до його функціонування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти стратегічного розвитку суб'єктів господарювання та його оцінки є об'єктом дослідження багатьох науковців. Так, Гладкова А. О., у своїх працях, аналізує підходи науковців до визначення сутності стратегічного управління підприємством, розглядає еволюцію та розвиток управлінських концепцій, досліджує послідовність етапів стратегічного управління підприємством та запропонувала концептуальну модель стратегічного розвитку підприємства [1]. Шведкий В. А. запропонував систему показників оцінки стратегічного розвитку, яка дозволяє порівняти, наскільки повно постачальникам вдалося втілити у своїх бізнес-процесах важливі для клієнтів параметри надання послуг,

побудував інтегральний індекс клієнтоорієнтованості стратегій, обґрунтовано заходи з підвищення ефективності управління стратегічним розвитком [2]. Мартиненко М. О. розглядає сутність поняття стратегії підприємства, авторка виділила її основні складові, провела аналіз наявних концептуальних підходів до визначення стратегії підприємства, запропонувала трактування дефініції «стратегічний розвиток підприємства» [3]. Я. В. Паламаренко запропонував систему основних показників, що характеризують ефективність рівня стратегічного розвитку підприємств на основі оцінки використання складових (фінансова, технологічна, управлінська, маркетингова та інноваційна). Автором запропоновано власний інтегральний показник для оцінки рівня стратегічного розвитку підприємства. Наведена шкала оцінювання інтегрального показника оцінки рівня стратегічного розвитку підприємств та характеристика інноваційної спрямованості та активності підприємства у відповідності до інтегрального показника оцінки рівня стратегічного розвитку [4]. Побережна М. П., Тур О. В., Нагавичко Т. О. досліджують теоретичні аспекти стратегічного розвитку суб'єктів господарювання та обґрунтовують взаємозв'язок комунікаційного та стратегічного розвитку підприємства [5].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Віддаючи належне науковому доробку вчених варто зауважити, що питання стратегічного розвитку промислових підприємств залишається актуальним і потребує подальших досліджень. Особливу увагу слід приділити питанням оцінки стратегічного розвитку підприємств, що дозволить підвищити результативність управлінських рішень та сприятиме ефективному функціонуванню підприємств в умовах мінливого економічного середовища.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Проаналізувати сутнісне наповнення поняття «стратегічний розвиток суб'єкта господарювання», запропонувати авторських підхід до трактування поняття. Дослідити особливості оцінки стратегічного розвитку суб'єктів господарювання в умовах

євроінтеграції та виокремити основні проблеми з якими зіштовхуються суб'єкти господарювання в процесі здійснення оцінки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Питання стратегічного розвитку суб'єктів господарювання та його оцінки є важливим, оскільки визначає довгострокові перспективи їхнього функціонування, конкурентоспроможність і здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Перш ніж розглянути підходи до оцінки стратегічного розвитку суб'єктів господарювання проаналізуємо сутність поняття «стратегічний розвиток суб'єкта господарювання», що дозволить визначити його ключові характеристики, окреслити основні підходи до його реалізації та створить підґрунтя для розробки ефективних механізмів управління підприємством у довгостроковій перспективі. Так, у своїх дослідженнях Гладкова А. стратегічний розвиток підприємства трактує як процес управління сукупностями змін в діяльності підприємства, який спирається на людський потенціал як основу організації та призводить до утворення нових кількісних та якісних перетворень, що здатні забезпечити ефективне функціонування підприємства у довгостроковій перспективі в умовах глобальної конкуренції [1, с. 203]. На наш погляд, запропонований підхід є багатовимірним, оскільки охоплює не лише внутрішні аспекти розвитку підприємства (управління змінами, людський потенціал), а й зовнішні виклики (глобальна конкуренція), втім авторка не враховує інноваційність, цифровізацію та адаптивність до ринкових змін, які відіграють все більшу роль у сучасному стратегічному управлінні підприємствами.

Шведкий В. стратегічний розвиток бізнес-організації розглядає як зміну якісного стану організації, результатом якого є формування стійких конкурентних переваг як у поточній ринковій ситуації, так і у відділеній перспективі [2, с. 42]. Ми вважаємо, що запропонований підхід є дещо фрагментарним, оскільки автор акцентує увагу лише на якісних змінах та не враховує сукупність об'єктивних показників, які характеризують рівень розвитку, масштаби діяльності та ресурси підприємства, тощо.

Мартиненко М. визначає стратегічний розвиток підприємства як процес реалізації розроблених стратегій, з врахуванням необхідних змін моделювання ситуацій. Автор прийшов до висновку, що мета стратегічного розвитку полягає в тому, аби організація визначила

свої довгострокові, середньострокові і короткострокові цілі та розробила відповідні заходи для їх досягнення, а при розробці довгострокової стратегії дуже важливо виділити інструменти що відповідають конкретним цілям [3, с. 123]. На нашу думку, авторка акцентує увагу на фазі впровадження, тобто стратегічний розвиток розглядається не лише як планування, а й як активний процес виконання прийнятих рішень, втім для більшої цілісності варто доповнити його аспектами кінцевих цілей розвитку, впливу зовнішніх факторів та ролі внутрішніх ресурсів, що дозволить глибше розкрити сутність стратегічного розвитку підприємства.

Побережна М. П., Тур О. В., Нагавичко Т. О. пропонують розглядати стратегічний розвиток як здатність економічної системи переходити з одного стану в інший покращуючи свої властивості на основі чітко сформованої стратегії врахувавши фактори впливу зовнішнього середовища, досягнення системою конкретних цілей у визначений час з урахуванням наявних ресурсів і їх оптимального розподілу [5, с. 128]. Ми вважаємо, що запропонований підхід є багатоаспектним, оскільки автори наголошують на динамічності стратегічного розвитку та його спрямованості на покращення стану системи, визнають ключову роль зовнішніх факторів, що відповідає сучасним концепціям стратегічного менеджменту та орієнтуються на конкретні цілі та необхідність оптимального використання ресурсів підприємства. Однак, визначення не розкриває роль інновацій у стратегічному розвитку, хоча вони є важливим фактором конкурентоспроможності підприємства с сучасних умовах, особливо в контексті євроінтеграційних прагнень нашої держави.

Проаналізувавши погляди науковців на сутність поняття «стратегічний розвиток підприємства» ми пропонуємо його трактувати як процес формування та реалізації довгострокових цілей, орієнтованих на зміцнення конкурентних позицій підприємства на національному та міжнародному ринках, підвищення його гнучкості до ринкових змін через застосування сучасних управлінських підходів, інноваційних технологій та адаптацію до міжнародних стандартів. Такий підхід, на відміну від існуючих, робить акцент на необхідності впровадження новітніх технологій, продуктів, послуг, управлінських підходів та враховує євроінтеграційних прагнення вітчизняних підприємств. Стратегічний розвиток з урахуванням інновацій та євроінтеграції

є необхідною умовою для успішної діяльності українських підприємств на сучасному ринку.

Процес інтеграції України в європейський економічний простір вимагає від підприємств адаптації до нових стандартів якості, екологічних норм, підвищення рівня конкурентоспроможності та впровадження інновацій. Стратегічне планування в таких умовах дозволяє: підготувати підприємства до роботи в умовах європейських ринків та відповідності міжнародним стандартам; мінімізувати ризики, пов'язані з економічною та регуляторною нестабільністю в перехідний період; оптимізувати управління ресурсами та бізнес-процесами, впроваджуючи сучасні технології та підходи; залучати міжнародні інвестиції та партнерів, використовуючи механізми фінансування, доступні в межах співпраці з ЄС; розширювати ринки збуту та інтегруватися у глобальні ланцюги постачання.

Стратегічний розвиток суб'єктів господарювання в умовах євроінтеграції є ключовим фактором їхньої стабільності, конкурентоспроможності та довгострокового успіху на міжнародному рівні.

Оцінка стратегічного розвитку підприємства є комплексним процесом, що дозволяє визначити ефективність реалізації довгострокових цілей, адаптацію до змін зовнішнього середовища та рівень конкурентоспроможності.

«Проведений аналіз показав, що серед існуючих методів оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємств найбільш поширеним є метод діагностики, який слід проводити у формі комплексного, поетапного і поелементного дослідження. Тому що, при комплексній формі оцінювання складових функціонування підприємств, досліджуються всі складові впливу, що інтегруються в єдиний показник» [4].

Методика оцінки стратегічного розвитку передбачає використання різних підходів і аналітичних інструментів, які забезпечують всебічне вивчення поточного стану підприємства та його перспектив. Розглянемо основні етапи оцінки стратегічного розвитку.

На першому етапі відбувається формування цілей та критеріїв оцінки, а саме визначення стратегічних векторів розвитку підприємства, таких як інновації, диверсифікація, міжнародна експансія тощо; вибір ключових показників ефективності, які дозволять повністю оцінити поточний стан та прогрес підприємства.

На другому етапі здійснюється аналіз внутрішнього середовища підприємства. Ана-

ліз внутрішнього середовища підприємства передбачає оцінку ключових аспектів діяльності організації, які впливають на її ефективність, конкурентоспроможність та здатність досягати поставлених цілей. Основні елементи аналізу внутрішнього середовища включають: організаційну структуру, фінансовий стан, систему маркетингу, операційну діяльність, кадрове забезпечення, інновації та технології. Методами аналізу на даному етапі можуть бути: SWOT-аналіз (визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз); бенчмаркінг (порівняння з конкурентами або кращими практиками); аналіз ланцюжка цінностей (оцінка кожного етапу створення цінності для клієнта). Результати аналізу внутрішнього середовища допомагають підприємству визначити свої конкурентні переваги, виявити проблемні зони та розробити стратегії для підвищення ефективності.

Наступним етапом є аналіз зовнішнього середовища підприємства. «Аналіз зовнішнього середовища є процесом, за допомогою якого розробники стратегії контролюють зовнішні по відношенню до підприємства фактори з метою передбачати потенційні загрози і можливості. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє підприємству своєчасно спрогнозувати появу загроз і можливостей, розробити плани дій на випадок виникнення непередбачених обставин, розробити стратегію, яка дозволить підприємству досягти цілей і перетворити потенційні загрози на нові можливості. Для дослідження зовнішнього середовища підприємства виділяють шість груп факторів: економіка, політика, ринок, технологія, міжнародне положення і соціальна поведінка» [6]. Основними методами аналізу зовнішнього середовища є: PEST/PESTLE-аналіз, STEP-аналіз, аналіз сценаріїв, аналіз ринкових тенденцій, модель «Structure-Conduct-Performance», тощо.

На четвертому етапі відбувається визначення ринкової позиції підприємства та його конкурентоспроможності. Цей процес дозволяє виявити сильні сторони, слабкі місця, можливості та загрози, а також розробити ефективну стратегію для досягнення конкурентних переваг. Регулярний моніторинг ринкового середовища та аналіз конкурентоспроможності допомагають підприємству залишатися стійким і успішним у умовах постійних змін.

П'ятий етап включає прогнозування та сценарний аналіз. Методи стратегічного прогнозування дозволяють оцінити можливі варіанти розвитку подій у майбутньому з урахуванням

ризиків, невизначеності та змін у зовнішньому середовищі. Вони включають моделювання різних сценаріїв, які можуть виникнути в залежності від впливу ключових факторів, таких як економічні, політичні, технологічні чи соціальні зміни. Основна мета цих методів – підготувати підприємство до різних можливих ситуацій, забезпечивши гнучкість та адаптивність стратегії.

На шостому етапі оцінки стратегічного розвитку підприємства відбувається формування висновків та коригування стратегії, а саме: розробка рекомендацій щодо вдосконалення стратегії розвитку, коригування стратегічних планів на основі отриманих результатів аналізу, тощо.

Процес оцінки стратегічного розвитку підприємств супроводжується низкою труднощів, які можуть впливати на точність оцінки та якість прийнятих рішень, основними з яких є: відсутність єдиних підходів та методології оцінки; складність прогнозування довгострокових результатів; обмеженість інформаційної бази; низький рівень використання сучасних аналітичних інструментів, відсутність цифрових технологій, штучного інтелекту та Big Data в аналізі стратегічного розвитку; недостатня автоматизація процесу збору, обробки та аналізу даних. Також, оцінка стратегічного розвитку часто базується на експертних думках, що може призводити до упередженості та суб'єктивності оцінки. Крім того, досить

важко оцінити стратегічні фактори, такі як рівень інноваційності, корпоративна культура чи репутація бренду, особливо в умовах відсутності чітких показників для оцінки інтелектуального капіталу підприємства.

Висновки. Оцінки стратегічного розвитку підприємства є складним, багаторівневим процесом, що базується на інтеграції кількісних та якісних методів аналізу. Застосування системного підходу в аналізі стратегічного розвитку дозволяє: вчасно ідентифікувати слабкі місця та потенційні загрози для підприємства, що можуть впливати на його довгострокову стійкість; швидко адаптувати стратегію розвитку відповідно до змін у ринкових умовах, технологічних інновацій та глобальних економічних тенденцій; підвищити ефективність прийняття управлінських рішень завдяки всебічному аналізу ключових показників діяльності, прогнозуванню можливих сценаріїв розвитку та оцінці ризиків; забезпечити стає економічне зростання підприємства, орієнтуючись на довгострокові цілі, підвищення конкурентоспроможності та ефективне використання ресурсів. Крім того, ефективна методика оцінки стратегічного розвитку сприяє впровадженню інновацій, оптимізації бізнес-процесів та розробці адаптивних стратегій, що забезпечують стабільність і динамічний розвиток підприємства навіть в умовах високої ринкової невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гладкова А. О. Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобальної конкуренції. *Економіка і організація управління*. 2019. № 4 (36). С. 198–209. DOI 10.31558/2307-2318.2019.4.19
2. Шведкий В. А. Управління стратегічним розвитком підприємств-постачальників на енергетичному ринку України: оцінка ефективності. *Економіка: реалії часу*. 2022. № 5 (63). С. 42–48. DOI: 10.15276/ETR.05.2022.5
3. Мартиненко М. О. Сутність стратегічного розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2 (28). С. 121–125. DOI: 10.31673/2415-8089.2019.022125
4. Паламаренко Я. В. Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7902> (дата звернення: 10.02.2025).
5. Побережна М. П., Тур О.В., Нагавичко Т.О. Комунікаційний та стратегічний розвиток підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2019. № 23. С. 125–132.
6. Демиденко С. Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4290> (дата звернення: 10.01.2025).

REFERENCES:

1. Hladkova A. O. (2019) [Strategic development of the enterprise in the context of global competition]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*. – *Economics and organization of management*, no. 4 (36), pp. 198–209. DOI 10.31558/2307-2318.2019.4.19 (in Ukrainian)
2. Shvedkyi V. A. (2022). [Management of strategic development of suppliers in the energy market of Ukraine: evaluation of efficiency]. *Ekonomika: realii chasu*. – *Economics: time realities*, no. 5 (63), pp. 42–48. DOI: 10.15276/ETR.05.2022.5. DOI: 10.5281/zenodo.7492935 (in Ukrainian)

3. Martynenko M. O. (2019). Sutnist' stratehichnoho rozvytku pidpryyemstva [The essence of strategic development of the enterprise]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economy. Management. Business*, no. 2 (28), pp. 121–125. DOI: 10.31673/2415-8089.2019.022125 (in Ukrainian)
4. Palamarenko Ya. V. (2020) [Modern approaches to assessing the level of strategic development of an enterprise]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, vol. 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7902> (in Ukrainian)
5. Poberezhna M. P., Tur O. V., Nahavychko T. O. (2019) [Communication and strategic development of the enterprise]. *Visnyk Volynskoho instytutu ekonomiky ta menedzhmentu. – Bulletin of the Volyn Institute of Economics and Management*, no. 23, pp. 125–132. (in Ukrainian)
6. Demydenko S. L. (2015) Osoblyvosti stratehichnoho analizu seredovyscha pidpryyemstva [Peculiarities of strategic analysis of the enterprise environment]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, vol. 9. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4290> (in Ukrainian)