

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

©2026 КОЛМАКОВА О. М., БЕЛЯНЦЕВ К. О., БАЛАБУХА О. Ю.

УДК 658.7
JEL: M10; M12

Колмакова О. М., Белянцев К. О., Балабуха О. Ю. Організаційно-економічні основи стратегічного управління діяльністю фармацевтичних підприємств

Мета даної статті – теоретично обґрунтувати та розробити організаційно-економічні засади стратегічного управління фармацевтичними підприємствами України. Це робиться шляхом інтеграції стратегічного управління персоналом і HR-аналізу в загальну систему стратегічного управління, з урахуванням специфіки високорегульованої фармацевтичної галузі, нормативних вимог (зокрема GMP) та умов функціонування підприємств під час війни – для підвищення їх стійкості та конкурентоспроможності. У статті досліджено організаційно-економічні основи стратегічного управління діяльністю фармацевтичних підприємств в умовах високої регуляторної залежності, технологічної складності та зростання кризових ризиків. Обґрунтовано, що традиційні підходи до стратегічного управління, орієнтовані переважно на довгострокове планування, вибір стратегій розвитку та використання стратегічних інструментів, є недостатніми для високорегульованих секторів, оскільки не забезпечують ефективного механізму реалізації стратегічних змін через кадрові та проектні управлінські інструменти. Проведено систематизацію сучасних тенденцій розвитку стратегічного управління, зокрема переходу від класичних до адаптивних моделей, посилення ролі стратегічних інструментів, а також інтеграції проектного, програмного та портфельного підходів у процес реалізації стратегії. Запропоновано класифікацію стратегічного управління проектною діяльністю підприємств за рівнем проектної інтегрованості, яка відображає ступінь використання проектів, програм і портфеля як основи стратегічного розвитку. Побудовано узагальнену модель стратегічного управління проектною діяльністю підприємства та доведено необхідність її адаптації до умов фармацевтичної галузі з урахуванням вимог GMP, тривалих життєвих циклів створення продуктів, високої вартості інноваційних проектів, підвищених вимог до якості та безпеки, а також залежності результатів діяльності від людського капіталу. Розроблено концептуальну модель HR-аналізу фармацевтичних підприємств як інструмент інтеграції кадрової аналітики в систему стратегічного управління персоналом, що забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень, стійкості та конкурентоспроможності підприємств у нестабільному середовищі.

Ключові слова: стратегічне управління, фармацевтичне підприємство, проектна діяльність, портфель проектів, HR-аналіз.

Рис.: 4. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 32.

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

E-mail: elenkolmakova78@gmail.com

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

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

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57315281300>

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

E-mail: advocate_belyancew@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6783-5491>

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

E-mail: Alexandr.Balabukha@bionica.com.ua

UDC 658.7
JEL: M10; M12

Kolmakova O. M., Belyantsev K. O., Balabukha O. Yu. The Organizational and Economic Foundations of Strategic Management of Pharmaceutical Companies

The aim of this article is to theoretically substantiate and develop the organizational and economic foundations of strategic management for pharmaceutical companies in Ukraine. This is achieved by integrating strategic human resource management and HR analysis into the overall strategic management system, taking into account the specifics of the highly regulated pharmaceutical industry, regulatory requirements (including GMP), and operating conditions during wartime – to enhance their resilience and competitiveness. The article explores the organizational and economic foundations of strategic management of pharmaceutical companies under conditions of high regulatory dependence, technological complexity, and increasing crisis risks. It is substantiated that traditional approaches to strategic management, which are mainly focused on long-term planning, selection of development strategies, and the use of strategic tools, are insufficient for highly regulated sectors, as they do not provide an efficient mechanism for implementing strategic changes through human resources and project management tools. A systematization of current trends in the development of strategic management has been conducted, in particular the shift from classical to adaptive models, the strengthening of the role of strategic tools, as well as the integration of project, program, and portfolio approaches into the strategy implementation process. A classification of strategic management of enterprises' project activities by the level of project integration is proposed, reflecting the degree of use of projects, programs, and portfolios as the basis for strategic development. A generalized model of strategic management for enterprise project activities has been developed, demonstrating the need for its adaptation to the pharmaceutical industry, considering GMP requirements, long product development life cycles, the high cost of innovative projects, stringent quality and safety standards, as well as the dependence of performance outcomes on human

capital. A conceptual model of HR analysis for pharmaceutical enterprises has been created as a tool to integrate personnel analytics into the strategic human resource management system, enhancing the rationale for management decisions, organizational resilience, and competitiveness in an unstable environment.
Keywords: strategic management, pharmaceutical enterprise, project activities, project portfolio, HR analysis.
Fig.: 4. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 32.

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

E-mail: elenkolmakova78@gmail.com

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

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

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57315281300>

Bieliantsev Kostiantyn O. – Postgraduate Student of the Department of Management and Public Administration, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Chornohlazivska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: advocate_belyancew@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6783-5491>

Balabukha Oleksandr Yu. – Postgraduate Student, Department of Management and Public Administration, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Chornohlazivska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: Alexandr.Balabukha@bionica.com.ua

У сучасних умовах розвитку економіки стратегічне управління діяльністю підприємств набуває особливого значення, оскільки забезпечує довгострокову конкурентоспроможність, стійкість до кризових явищ і здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Посилення глобальної конкуренції, прискорення технологічних змін, цифровізація бізнес-процесів, нестабільність ринків та зростання ризиків формують нові вимоги до системи управління підприємствами, що зумовлює необхідність використання сучасних стратегічних підходів і управлінських інструментів.

Особливої актуальності дані питання набувають для фармацевтичних підприємств, діяльність яких відзначається високою регуляторною залежністю, підвищеними вимогами до якості та безпеки продукції, значною капіталомісткістю інноваційних процесів, а також тривалими життєвими циклами створення та впровадження лікарських засобів. У таких умовах стратегічне управління не може обмежуватися лише загальними підходами до планування розвитку, а має інтегрувати проектну логіку реалізації стратегічних цілей, враховуючи специфіку фармацевтичного виробництва, досліджень і розробок, клінічних випробувань та контролю відповідності стандартам.

Водночас аналіз наукових джерел засвідчує, що хоча стратегічне управління активно досліджується в контексті розвитку підприємств, формування стратегій та використання сучасних інструментів, недостатньо уваги приділено питанням адаптації концептуальних моделей стратегічного управління проектною діяльністю до галузевих умов фармацевтичного сектора. Це зумовлює необхідність наукового обґрунтування організаційно-економічних основ стратегічного управління ді-

яльністю фармацевтичних підприємств із урахуванням проектної складової та галузевих регуляторних вимог.

Таким чином, актуальність дослідження визначається потребою в удосконаленні теоретичних і прикладних підходів до стратегічного управління фармацевтичними підприємствами, що дозволить підвищити ефективність їх діяльності, забезпечити стабільність розвитку та сформувати механізми своєчасного реагування на зовнішні виклики.

У процесі аналізу наукових джерел були виділені такі підходи щодо стратегічного управління [1–13].

Науковці, що використовують еволюційний підхід щодо класифікації стратегічного управління, доводять, що стратегічне управління розвивалося хвилеподібно: від класичних шкал планування – до сучасних адаптивних, гнучких і проектно-орієнтованих моделей. У цих роботах наголошується, що поява нових методологій автоматично розширює класифікації стратегій. [1; 4; 5]. Значна увага при застосуванні цього підходу приділяється трансформації стратегічного управління в умовах цифровізації та підвищеної нестабільності, що веде до розширення переліку стратегічних типів (антикризові, адаптивні, гнучкі) [1]. Науковці показують перехід від класичних підходів до адаптивних моделей, де ключове місце займає зміна реакції організації на динамічне середовище [6].

Методологічні принципи та теоретичні основи стратегічного управління наведено в роботах [2; 3; 12], представлено теоретичні засади стратегічного управління, що є підґрунтям для формування класифікацій стратегій за рівнями, функціональною спрямованістю та орієнтацією на розвиток.

Наголошується на комплексності стратегічного управління, підкреслюючи важливість системного та процесного підходів, що, своєю чергою, впливають на класифікаційні критерії. Пропонується узагальнена класифікація стратегій розвитку, яка увійшла до базових підходів в економічній науці: стратегії зростання, стабілізації, реструктуризації [3]. У наукових роботах наведено широке бачення стратегічного управління як набору методів та концепцій, що дозволяє структурувати стратегії за функціональними, часовими та організаційними ознаками [12].

Критерії класифікації стратегічного управління в контексті сучасних інструментів розробки стратегій наведені в наукових роботах [6–8]. Доведено, що інструменти суттєво впливають на класифікацію типів стратегій (ресурсно-орієнтовані, спрямовані на зовнішнє середовище, аналітичні, поведінкові тощо) і те, що модернізований VRIO-підхід дозволяє формувати класифікації за ознакою ресурсних переваг.

Вплив проектної складової на систему стратегічного управління та класифікаційні підходи досліджено в наукових джерелах [6–8]. Акцентується увага на стратегічній реалізації через управлінські та організаційні важелі, що фактично формує підґрунтя для класифікації стратегій за рівнем проектної інтегрованості [9]. Доведено, що в міжнародних компаніях стратегічні підходи визначаються ступенем використання проектно-програмних і крос-функціональних механізмів [11], підкреслено зв'язок між стратегічними підходами, організаційною креативністю та результативністю, показуючи, що проекти та інноваційні ініціативи можуть бути окремою класифікаційною ознакою стратегій [13].

Також пропонується розробка класифікації стратегій за організаційними особливостями (структура, ресурси, місія, масштаби діяльності). Таким чином, стратегічні типи можуть різнитися залежно від: типу організації, ступеня формалізації управління, контексту діяльності (комерційний, неприбутковий, міжнародний сектор) [10].

Синтез аналізу наукових джерел дозволяє виділити кілька ключових тенденцій у сучасному науковому підході до стратегічного управління:

1. Від класичних до адаптивних моделей. Наукові дослідження [1; 4; 5; 12] підкреслюють важливість гнучкості, особливо в умовах турбулентності.

2. Розширення стратегічного управління завдяки проектним і портфельним підходам. Наукові дослідження [9; 11; 13] демонструють перехід до стратегій, орієнтованих на реалізацію через проекти та програми.

3. Посилення ролі стратегічних інструментів у формуванні стратегічного управління. Наукові дослідження [6–8] показують, що VRIO, SWOT, PESTEL, інструменти бізнес-моделювання впливають на формування та деталізацію стратегічних типів.

4. Диференціація стратегій за цілями та функціональністю. На основі робіт [2; 3; 12] виділяються стратегії: розвитку, стабілізації, реструктуризації, а також функціональні (маркетингові, фінансові тощо).

5. Зростання уваги до реалізації як критерію стратегічного управління. Стратегічне управління дедалі частіше класифікують не лише за змістом, а й за механізмами реалізації [9].

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених стратегічному управлінню, у сучасній літературі недостатньо розкрито питання практичної адаптації стратегічного управління до специфіки фармацевтичної галузі через механізми стратегічного управління персоналом. Більшість існуючих підходів розглядає стратегічне управління переважно як систему довгострокового планування, вибору стратегій розвитку та використання стратегічних інструментів, однак не приділяє достатньої уваги кадровому забезпеченню стратегічних змін як ключовому фактору реалізації стратегії у високорегульованих секторах. Особливо це є актуальним для українських фармацевтичних підприємств під час війни

Фармацевтична галузь характеризується підвищеними вимогами до професійної компетентності персоналу, відповідності стандартам якості (зокрема GMP), необхідності дотримання етичних норм, складності технологічних процесів, а також високою залежністю результатів діяльності від людського капіталу. За таких умов стратегічні цілі підприємства (розширення виробництва, запуск нових продуктів, вихід на міжнародні ринки, цифровізація процесів, посилення інноваційної діяльності) не можуть бути досягнуті без цілеспрямованої HR-стратегії, що забезпечує прогнозування потреб у компетенціях, розвиток персоналу, утримання ключових фахівців та управління кадровими ризиками.

Водночас у наукових дослідженнях недостатньо систематизовано підходи до інтеграції HR-аналізу та стратегічного управління персоналом у загальну систему стратегічного управління діяльністю фармацевтичних підприємств. Залишається недостатньо опрацьованим питання формування концептуальної моделі, яка б поєднувала стратегічні орієнтири підприємства з HR-аналітичною інфраструктурою, системою оцінювання персоналу та

механізмами прийняття управлінських рішень у контексті галузевих нормативних вимог.

Таким чином, актуальною є необхідність подальшого теоретичного обґрунтування організаційно-економічних засад стратегічного управління фармацевтичними підприємствами, що забезпечують перехід від загальних стратегічних моделей до практичного управління через систему стратегічного управління персоналом і HR-аналізу як інструменту підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємств.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та розробити організаційно-економічні засади стратегічного управління фармацевтичними підприємствами України шляхом інтеграції стратегічного управління персоналом і HR-аналізу в загальну систему стратегічного управління, з урахуванням специфіки високорегульованої фармацевтичної галузі, нормативних вимог (зокрема, GMP) та умов функціонування підприємств під час війни, для підвищення їх стійкості та конкурентоспроможності.

Методологічну основу дослідження становить системний і процесний підходи до аналізу стратегічного управління, а також методи наукового узагальнення, порівняння, логіко-структурного моделювання та концептуалізації.

Дослідження проводилося в такій послідовності:

- ✦ здійснено аналіз та систематизацію наукових джерел щодо стратегічного управління та сучасних тенденцій його розвитку;
- ✦ на основі синтезу теоретичних положень уточнено структуру моделі стратегічного управління проектною діяльністю підприємства;
- ✦ побудовано узагальнену модель стратегічного управління проектною діяльністю, яка відображає взаємозв'язок етапів планування, реалізації та контролю;
- ✦ проведено логічне обґрунтування необхідності галузевої адаптації моделі для фармацевтичних підприємств із урахуванням регуляторних, технологічних і кадрових особливостей;
- ✦ визначено напрям практичного застосування концептуальної моделі як інструменту підвищення ефективності стратегічного розвитку фармацевтичних підприємств.

Для фармацевтичних компаній, що працюють у жорсткому регуляторному середовищі та з високими вимогами до якості продукції, питання ефективного управління проектами тісно пов'язане із забезпеченням їх економічної стійкості та захисту від потенційних загроз.

На відміну від традиційних класифікацій, які описують рівні, цілі чи функціональну спрямованість стратегії, авторами була розроблена класифікація, яка має фокусуватися на механізмах реалізації, що забезпечує організаціям можливість гнучко поєднувати стратегічні наміри з проектною діяльністю, програмно-портфельним управлінням та адаптивними методами, включно з agile-підходами. Вона буде актуальною для підприємств будь-якого масштабу, особливо тих, які прагнуть підвищити швидкість реалізації стратегічних рішень та ефективність управлінських процесів (табл. 1).

Класифікація за рівнем проектної інтегрованості вирізняється тим, що фокусується не на змісті чи типах стратегій, а на механізмі їх реалізації, тобто на тому, якою мірою підприємство використовує проекти, програми та портфель як основу стратегічного управління.

У порівнянні з ієрархічною класифікацією (корпоративна, бізнесова, функціональна) вона є більш сучасною та орієнтованою на практику, оскільки описує, як саме стратегія втілюється в діяльності підприємства.

На відміну від класифікації за цілями розвитку (зростання, стабілізація, скорочення), яка визначає напрямок змін, проектна класифікація пояснює, який інструментальний підхід найкраще забезпечить досягнення цих цілей.

Порівняно з методологічними підходами (класичний, процесуальний, адаптивний) нова класифікація є практико-орієнтованою: якщо методологічні підходи описують логіку формування стратегії, то проектна інтегрованість показує рівень організованості та керованості її реалізації.

На фоні функціональної класифікації вона має перевагу у кросфункціональності, адже проекти та програми дозволяють об'єднати маркетинг, виробництво, фінанси та інші напрями в єдині комплексні ініціативи (НН удосконалення класифікації стратегічного управління за ознакою наявності проектної компоненти).

На основі теоретичних досліджень побудовано модель стратегічного управління проектною діяльністю підприємства (рис. 1), яка відображає логічну та послідовну систему, в якій взаємопов'язані етапи планування, реалізації та контролю.

Модель є концептуальним (логіко-структурним) представленням системи стратегічного управління проектною діяльністю підприємства. Вона відображає, як саме взаємодіють ключові блоки управління – планування, реалізація та контроль – і як через ці взаємодії досягаються стратегічні цілі організації. Така модель не копіює реальну діяльність буквально, а структурує її в узагальненому

**Класифікація стратегічного управління проектною діяльністю підприємств
за рівнем проектної інтегрованості**

№ з/п	Рівень / Вид стратегічного управління	Сутнісні характеристики	Ключові інструменти	Типові організації
1	Традиційне стратегічне управління (проекти як допоміжний інструмент)	Стратегія формується без інтегрованої проектної методології; проекти – окремі ініціативи без портфельної логіки	SWOT, PESTEL, функціональні плани	Класичні виробничі підприємства, держсектор
2	Project-oriented strategy (орієнтована на проекти)	Стратегічні цілі реалізуються через ключові проекти; з'являється РМО	Проектний менеджмент, РМО, стратегічні проекти	Компанії на стадії переходу до проектної моделі
3	Program-based strategy (програмна стратегія)	Стратегія реалізується через програми; ресурси й ризики координуються на рівні програми	Управління програмами, дорожні карти, Change Management	Великі корпорації, компанії у трансформації
4	Portfolio-driven strategy (портфельна стратегія)	Формується збалансований портфель проектів; стратегія реалізується через оптимізацію портфеля	PPM, стратегічні KPI, SPMO	Багатонаправлені компанії, міжнародні корпорації
5	Project-Oriented Strategic Management (POSM)	Стратегія = проектний спосіб організації діяльності; проектна модель охоплює структуру та культуру	Hybrid PM, Data-driven PM, Value Mgmt	Інноваційні компанії, IT, R&D-центри
6	Agile-стратегія / стратегія швидкої адаптації	Стратегічний цикл стає ітеративним; короткі спринти, backlog, швидка ревізія цілей	Agile, Scrum, Kanban, OKR	Стартапи, цифрові компанії, масштабні трансформації

Джерело: розроблено авторами на основі [10–14].

вигляді, щоб продемонструвати закономірності, функції та логіку функціонування проектного управління на стратегічному рівні.

У наведених на рис. 1 моделі показано, що стратегічне управління ґрунтується на управлінських рішеннях і діях, інтеграції проектного підходу в довгостроковий розвиток організації та принципах стратегічного менеджменту, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності. Від верхнього рівня стратегічного планування поступово переходять до практичної реалізації та контролю, що забезпечує системність, безперервність і результативність управління.

Модель демонструє, як стратегічні орієнтири трансформуються в конкретні плани, організаційні рішення, механізми мотивації та систему контролю, що зрештою дає змогу ефективно використовувати ресурси та підтримувати сталий розвиток підприємства. Така схема є суто науковою, оскільки спирається на усталені концепції менеджменту, відображає підходи системного аналізу та відповідає методологічним принципам управління проектами. Її можна застосовувати для досліджень, на-

вчальних цілей або розроблення управлінських моделей у бізнес-практиці, адже вона окреслює чіткий механізм переходу від стратегічних цілей до операційних результатів у межах проектної діяльності.

Але слід відмітити, що загальна модель не враховує галузевих особливостей. Відповідно, загальна модель стратегічного управління проектною діяльністю має бути адаптована для використання на фармацевтичних підприємствах, що істотно вплине на логіку та зміст управлінських процесів. Загальна модель окреслює базову структуру взаємодії планування, реалізації та контролю, однак у фармацевтичній сфері ці блоки мають бути переосмислені з огляду на специфіку розробки, виробництва та просування лікарських засобів. Така адаптація передбачає доповнення кожного етапу елементами, що виникають внаслідок жорстких регуляторних вимог, багатоступневих випробувань, високої вартості проектів і потреби забезпечення безпеки та ефективності продукції. У результаті модель набуває галузевої спрямованості та стає інструментом, здатним відобразити реальну логіку управління проектами у фармацевтичному секторі,



Рис. 1. Модель стратегічного управління проектною діяльністю підприємства

Джерело: авторська розробка.

забезпечуючи точніший та практично релевантний підхід до стратегічного розвитку підприємства.

Адаптація моделі стратегічного управління проектною діяльністю до фармацевтичного підприємства передбачає врахування специфіки галузі, яка характеризується високою регуляторною залежністю, тривалими життєвими циклами продуктів, значними витратами на дослідження та розробки і підвищеними вимогами до якості та безпеки. У цьому контексті модель може бути використана як логічна основа для побудови системи управління, що забезпечує узгодженість між стратегічними цілями компанії та конкретними проектами – від розробки лікарських засобів до організації виробництва та виходу на ринок.

Адаптоване застосування моделі передбачає, що на стадії стратегічного планування фармацевтичне підприємство враховує регуляторні вимоги, перспективи патентного захисту, потреби ринку та технологічні можливості. Реалізаційний блок моделі може бути доповнений особливими процесами, такими як доклінічні та клінічні випробування, валідація технологій, масштабування виробництва та підготовка до проходження інспекцій контролюючих органів. Контрольний сектор набуває підвищеної ваги, оскільки фармацевтичні проекти неможливі без постійного моніторингу відповідності стандартам GMP, якості продукції, етичним вимогам і фармаконагляду.

У науковій літературі модель управління розглядається як концептуальна основа управління. Так, Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький визначають модель управління як «узагальнену систему принципів, методів та інструментів управління, що визначає логіку впливу суб'єкта управління на об'єкт» [15]. Подібний підхід використовує Л. Федулова, підкреслюючи стратегічну спрямованість моделей управління [16].

Управління часто пов'язують з поняттями *management model* або *management framework*. Зокрема, Г. Хамель і Б. Брін визначають модель управління як сукупність управлінських процесів, принципів та практик, що формують спосіб функціонування організації [17]. Аналогічно, Р. Каплан і Д. Нортон розглядають модель управління як інструмент інтеграції стратегії, показників та управлінських процесів [18].

Тому модель управління є надсистемною категорією, яка визначає логіку управління організацією в цілому.

Концептуальна модель – це теоретично обґрунтоване, узагальнене представлення об'єкта, процесу чи явища, яке описує його ключові елементи, їх взаємозв'язки та логіку функціонування на абстрактному рівні без деталізації конкретних інструментів та процедур реалізації.

У наукових дослідженнях концептуальна модель використовується як форма систематизації

знань про об'єкт дослідження та слугує методологічною основою для подальшого формування методів, механізмів та практичних рішень. Вона дозволяє відобразити суттєві характеристики процесу, причинно-наслідкові зв'язки між його елементами та загальну логіку досягнення поставленої мети [15; 19; 20].

Концептуальна модель не є алгоритмом чи інструкцією до дій, а служить теоретичною основою, в рамках якої здійснюється аналіз, інтерпретація результатів та прийняття управлінських рішень. Саме тому вона займає проміжне місце між абстрактними теоретичними положеннями та прикладними механізмами їх реалізації.

Концептуальна модель – це узагальнене представлення логіки та структури процесу, яке слугує основою для розробки механізмів та систем для практичної реалізації.

У контексті поданої схеми концептуальна модель: є вихідною теоретичною основою; передую розробленню механізмів і систем; забезпечує логічний перехід від методів і методик до практичного функціонування.

У результаті вищенаведених досліджень визначена ієрархія моделей (рис. 2), що дозволить побудувати концептуальну модель HR-аналізу на фармацевтичних підприємствах.

У контексті HR-аналізу концептуальна модель охоплює HR-аналітичну інфраструктуру підприємства, інформаційні системи, нормативні акти, персонал і процеси прийняття рішень. Саме на системному рівні забезпечується стійкість функціонування HR-аналізу та його інтеграція в загальну систему стратегічного управління підприємством.

Концептуальна модель HR-аналізу на фармацевтичних підприємствах – це науково обґрунтована система взаємопов'язаних елементів, яка відображає мету, завдання, об'єкт, суб'єкт, рівні, джерела даних, показники та методи аналізу персоналу, а також визначає логіку його інтеграції у стратегічне управління персоналом з урахуванням галузевих нормативних вимог і кадрових ризиків (рис. 3).

Такий підхід дозволяє систематизувати результати попереднього огляду джерел і створити практичний інструмент для підвищення ефективності управління людськими ресурсами: управління змінами та кризовий менеджмент у відділі управління персоналом; впровадження проактивних стратегій антикризового управління, які дозволяють швидко реагувати на непередбачувані ситуації; навчання лінійних менеджерів управлінню змінами, кризовим комунікаціям і мотивації співробітників; використання HR-аналізу для моніторингу задоволеності працівників та швидкого реагування на потенційні загрози.

Впровадження інноваційних, гнучких HR-стратегій дозволяє організаціям адаптуватися до нестабільного середовища, забезпечити ефективне управління персоналом і підвищити свою конкурентоспроможність. Впровадження сучасних технологій, гнучких концепцій організації праці та стратегічного управління персоналом сприятиме стабільному розвитку компаній навіть у складних умовах.

У сучасних умовах розвитку фармацевтичної галузі ефективно управління персоналом набуває стратегічного значення та стає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Динамічні зміни ринкового серед-

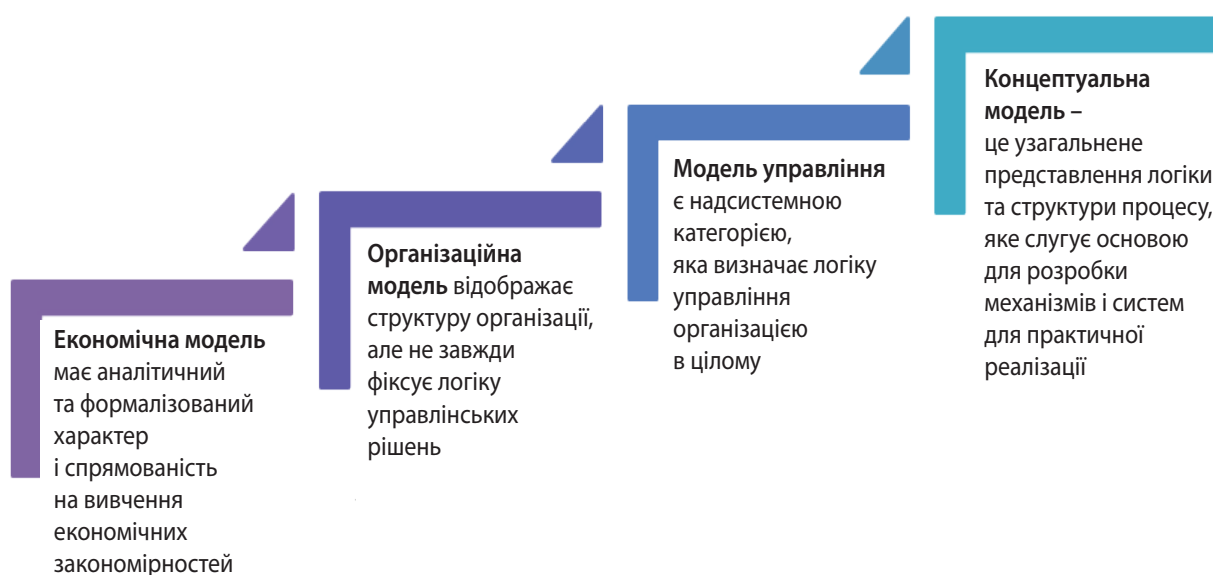


Рис. 2. Ієрархія моделей в менеджменті

Джерело: авторська розробка на основі [15–19].

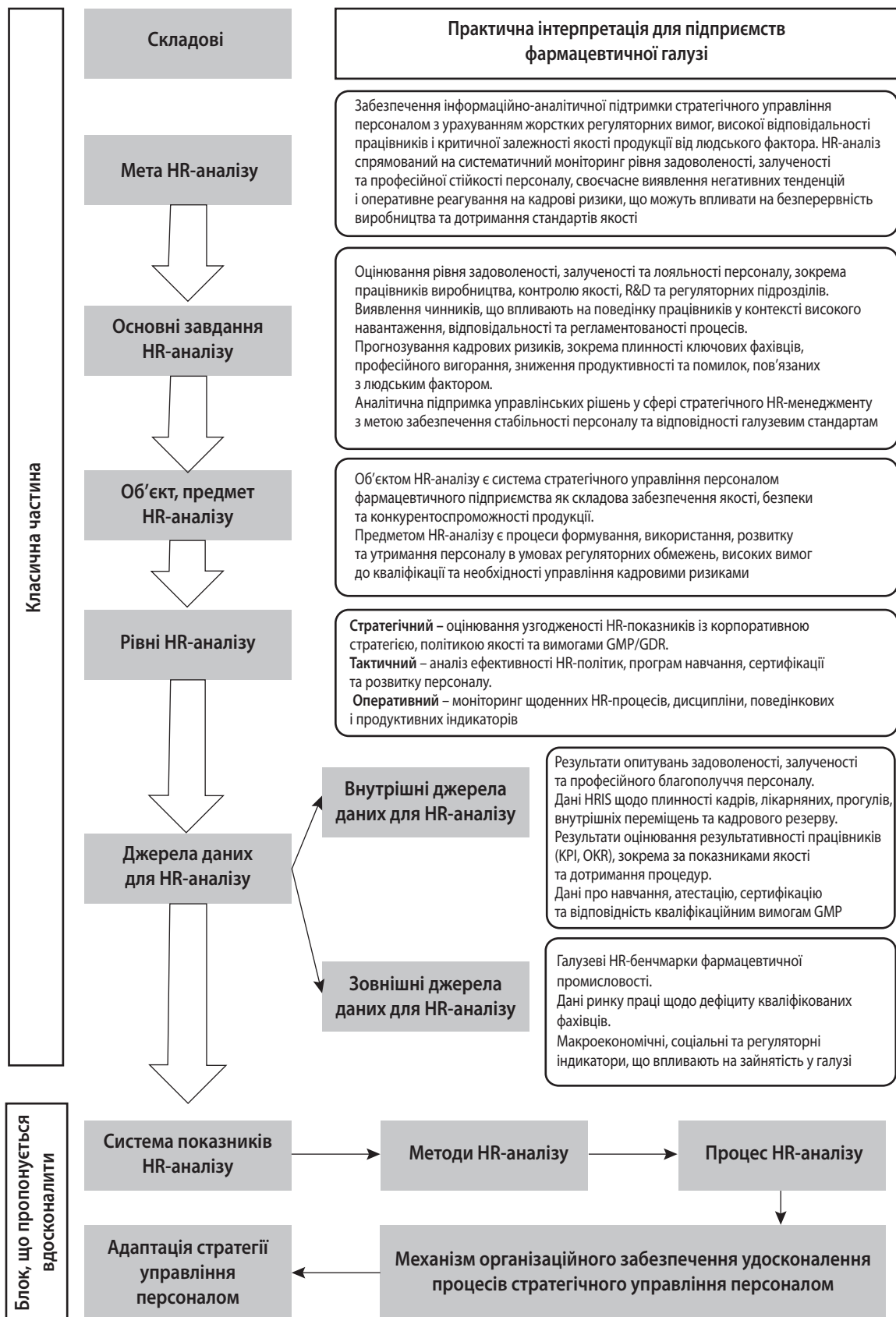


Рис. 3. Концептуальна модель HR-аналізу фармацевтичних підприємств

Джерело: розроблено авторами на основі [10–20].

овища, підвищені регуляторні вимоги, зростаюча роль інновацій та цифровізації, а також кадрові виклики, спричинені глобальними та локальними кризами, вимагають від фармацевтичних компаній впровадження сучасних методів та технологій стратегічного управління персоналом.

Специфіка фармацевтичної діяльності визначає підвищені вимоги до професійної компетентності, етичних стандартів та постійного розвитку співробітників, оскільки якість людського капіталу безпосередньо впливає на безпеку, ефективність і доступність лікарських засобів. У зв'язку з цим традиційні підходи до управління персоналом поступово трансформуються в комплексні системи стратегічного управління персоналом, орієнтовані на довгострокове планування, розвиток талантів, формування корпоративної культури та підвищення організаційної стійкості.

Враховуючи вищезазначені виклики та специфіку фармацевтичної галузі, стає очевидним, що для досягнення стратегічних цілей підприємств необхідне системне та послідовне управління персоналом. Це передбачає не лише

вирішення поточних кадрових питань, а й планування та розвиток людських ресурсів у довгостроковій перспективі. Такий підхід реалізується через стратегічне управління персоналом, яке включає низку взаємопов'язаних етапів, що забезпечують оптимальне поєднання потреб бізнесу та потенціалу працівників. Розглянемо основні етапи цього процесу (рис. 4).

Стратегія управління персоналом є частиною загальної стратегії підприємства і формується на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища (вивчення ринку праці, економічних, соціальних і технологічних тенденцій, оцінка внутрішніх ресурсів, компетенцій і кадрового потенціалу) та формулювання стратегічних цілей організації (визначення довгострокових бізнес-цілей, встановлення потреб у персоналі для досягнення цих цілей).

Основними етапами стратегічного управління є:
✦ прогнозування потреб у персоналі (оцінка майбутніх потреб у персоналі (кількість, кваліфікація, компетенції), виявлення потенційних вакансій та резервів кадрів);

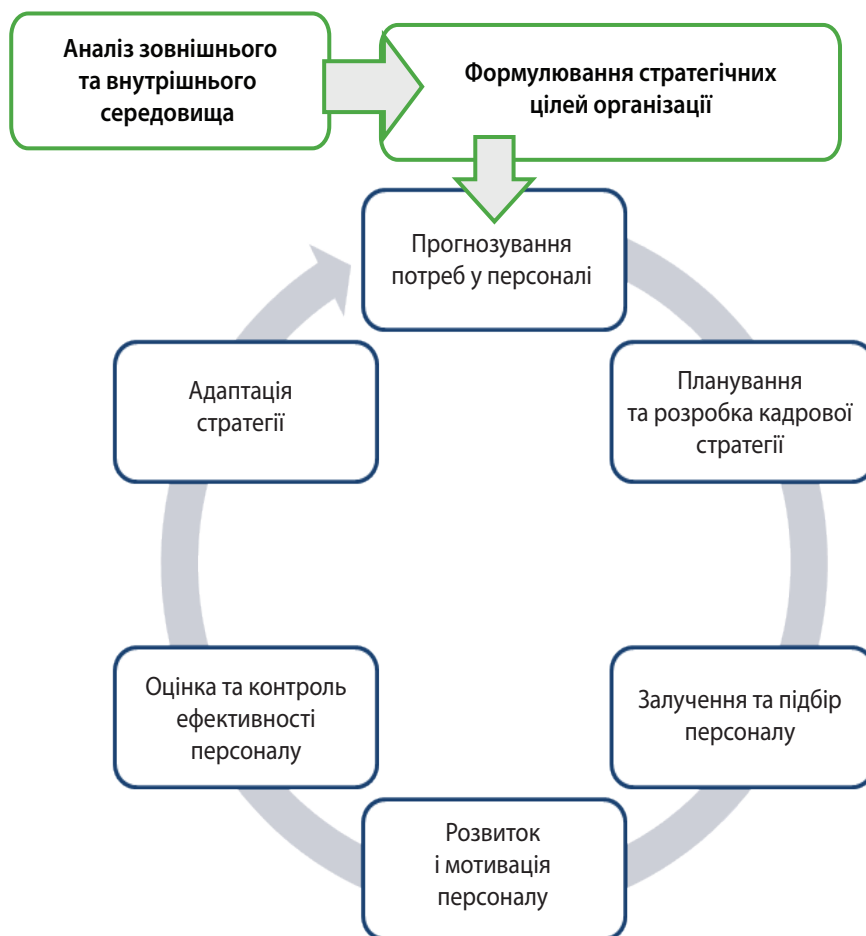


Рис. 4. Основні етапи стратегічного управління персоналом

Джерело: сформовано авторами на основі [21; 22].

- ✦ *планування та розробка кадрової стратегії* (розробка політики підбору, розвитку, мотивації та утримання персоналу, визначення пріоритетів у навчанні та розвитку компетенцій);
- ✦ *залучення та відбір персоналу* (підбір, адаптація та інтеграція нових співробітників, забезпечення відповідності кандидатів стратегічним потребам організації);
- ✦ *розвиток і мотивація персоналу* (професійне навчання, кар'єрний розвиток і формування лідерських якостей, стимулювання ефективності через систему мотивації та винагорода);
- ✦ *оцінка та моніторинг ефективності роботи персоналу* (впровадження систем оцінки ефективності та компетенцій, коригування стратегії на основі отриманих результатів);
- ✦ *адаптація стратегії* (перегляд і коригування HR-стратегії у відповідь на зміни в зовнішньому або внутрішньому середовищі).

ВИСНОВКИ

Дослідження дозволило обґрунтувати, що ефективність стратегічного управління діяльністю фармацевтичних підприємств в умовах високої регуляторної залежності, цифрової трансформації та кризових викликів (зокрема, воєнного стану) потребує переходу від традиційних моделей стратегічного планування до практико-орієнтованих підходів, у яких ключову роль відіграють механізми реалізації стратегії. Доведено, що саме інтеграція проектної логіки та системи стратегічного управління персоналом є критично важливою для досягнення стратегічних цілей фармацевтичних компаній.

У результаті дослідження узагальнено сучасні тенденції розвитку стратегічного управління та запропоновано класифікацію стратегічного управління проектною діяльністю підприємств за рівнем проектної інтегрованості, що відображає ступінь застосування проектів, програм і портфеля як основи реалізації стратегії. Побудовано модель стратегічного управління проектною діяльністю підприємства, яка структуровано відображає взаємозв'язок етапів планування, реалізації та контролю, а також обґрунтовано необхідність її адаптації до специфіки фармацевтичного сектора.

Встановлено, що у фармацевтичній галузі стратегічне управління повинно враховувати нормативні вимоги (зокрема, GMP), тривалі життєві цикли створення продуктів, підвищену вартість інноваційних проектів та кадрові ризики. У зв'язку з цим доведено важливість формування концептуальної моделі HR-аналізу як інструменту інтеграції кадрової аналітики в систему стратегічного управ-

ління, що забезпечує підвищення організаційної стійкості, якості управлінських рішень та конкурентоспроможності підприємства.

Практичне значення результатів полягає в можливості використання запропонованої класифікації та концептуальної моделі HR-аналізу при побудові стратегічної системи управління фармацевтичними підприємствами, зокрема в напрямках прогнозування потреб у компетенціях, розвитку персоналу, утримання ключових фахівців, управління змінами та антикризового менеджменту. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Довбня С., Папуша І. Еволюція стратегічного управління та особливості його сучасного етапу. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-54>
2. Ковальов В. В., Дітковський Д. В. Сутність та принципи стратегічного управління підприємницькою діяльністю: теоретичний аспект. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2024. Вип. 51. С. 29–37. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-51-4>
3. Гарафонов О. І. Стратегічне управління: принципи та підходи до класифікації стратегій розвитку. *Чернігівський науковий часопис. Серія 1 «Економіка і управління»*. 2013. № 1. С. 49–58. URL: <https://ir.stu.cn.ua/server/api/core/bitstreams/d3dd01bd-15ab-4d8b-a2db-5f53bee91a9c/content>
4. Bindra S., Parameswar N., Dhir S. Strategic management: The evolution of the field. *Sharing Economy, Social Enterprises, and Sustainable Global Markets*. 2019. Vol. 28. Iss. 6. P. 469–478. DOI: <https://doi.org/10.1002/jsc.2299>
5. Старов О. С. Еволюція методологічних підходів до стратегічного управління від класичних концепцій до адаптивних моделей. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-98>
6. Vuorinen T., Hakala H., Kohtamäki M., Uusitalo K. Mapping the landscape of strategy tools: A review on strategy tools published in leading journals within the past 25 years. 2018. *Long Range Planning*. Vol. 51. Iss. 4. P. 586–605. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.005>
7. Murcia N. N. S., Ferreira F. A. F., Ferreira J. J. M. Enhancing strategic management using a “quantified VRIO”: Adding value with the MCDA approach. *Technological Forecasting and Social Change*. 2022. Vol. 174. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121251>
8. Schoormann T., Schweihoff J., Jussen I., Möller F. Classification tools for business models: Status quo, comparison, and agenda. *Electronic Markets*. 2023. Vol. 33. Art. 7. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12525-023-00639-2>

9. Holm C. G., Kringelum L. Anand A. Creating effective strategy implementation: a systematic review of managerial and organizational levers. *Review of Managerial Science*. 2026. Vol. 20. P. 673–705. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00880-3>
10. Zhang X., Saadé R. G. Towards a Deeper Understanding of Strategic Management Factors in International Non-Governmental Organizations. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15. Iss. 2. Art. 34. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15020034>
11. Македон В. В. Розвиток системи стратегічного менеджменту міжнародних компаній на засадах крос-функціонального підходу. *European Journal of Management Issues*. 2023. Vol. 31. Iss. 3. P. 177–187. DOI: <https://doi.org/10.15421/192315>
12. Alharbi I. B. Strategic management: a comprehensive review paper. *International Journal of Professional Business Review*. 2024. Vol. 9. Iss. 3. Art. e04373. DOI: <https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i3.4373>
13. Tuan V. K. The impact of strategic management on organizational creativity and its influence on the financial performance of SMEs. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*. 2025. Vol. 21. Iss. 1. P. 43–57. DOI: <https://doi.org/10.7341/20252113>
14. Довбня С. Б., Папуша І. В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. *Економічний вісник [Дніпровської політехніки]*. 2023. № 2. С. 152–160. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/82.152>
15. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 416 с.
16. Федулова Л. І. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Либідь, 2004. 448 с.
17. Hamel G., Breen B. *The Future of Management*. Harvard Business Press, 2007. 272 p.
18. Kaplan R., Norton D. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*. 2007. Vol. 85. Iss. 7. URL: https://jackson.com.np/home/documents/MBA4/Management_accounting/BSCHarvardBusinessReview.pdf
19. Blaug M. *The Methodology of Economics: Or, How Economists Explain*. Cambridge University Press, 1992. 314 p.
20. Checkland P. *Systems Thinking, Systems Practice*. Wiley, 1981. 344 p.
21. Krishnan S., Singh M. Strategic Human Resource Management: Three-Stage Process and Influencing Organisational Factors. *South Asian Journal of Management*. 2011. Vol. 18. P. 60–82. URL: https://www.researchgate.net/publication/5113564_Strategic_Human_Resource_Management_Three-Stage_Process_and_Influencing_Organisational_Factors
22. Strategic human resource planning. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_human_resource_planning?utm_source=chatgpt.com

REFERENCES

- Alharbi I. B. (2024). Strategic management: a comprehensive review paper. *International Journal of Professional Business Review*, 3(9), Art. e04373. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i3.4373>
- Bindra S., Parameswar N. & Dhir S. (2019). Strategic management: The evolution of the field. *Sharing Economy, Social Enterprises, and Sustainable Global Markets*, 6(28), 469–478. <https://doi.org/10.1002/jsc.2299>
- Blaug M. (1992). *The Methodology of Economics: Or, How Economists Explain*. Cambridge University Press.
- Checkland P. (1981). *Systems Thinking, Systems Practice*. Wiley.
- Dovbnia S. & Papusha I. (2022). Evoliutsiia stratehichnoho upravlinnia ta osoblyvosti yoho suchasnoho etapu [Evolution of strategic management and features of its modern stage]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-54>
- Dovbnia S. B. & Papusha I. V. (2023). Sutnist stratehii pidpriemstva ta klasyfikatsiia yii vydiv [Essence of enterprise strategy and classification of its types]. *Ekonomichnyi visnyk [Dniprovskoi politekhniki]*, 2, 152–160. <https://doi.org/10.33271/ebdut/82.152>
- Fedulova L. I. (2004). *Menedzhment orhanizatsii: pidruchnyk* [Management of organizations: textbook]. Kyiv: Lybid.
- Hamel G. & Breen B. (2007). *The Future of Management*. Harvard Business Press.
- Harafonova O. I. (2013). Stratehichne upravlinnia: pryntsyepy ta pidkhody do klasyfikatsii stratehii rozvytku [Strategic management: principles and approaches to the classification of development strategies]. *Chernihivskiyi naukovyi chasopys. Seriya 1 «Ekonomika i upravlinnia»*, 1, 49–58. <https://ir.stu.cn.ua/server/api/core/bitstreams/d3dd01bd-15ab-4d8b-a2db-5f53bee91a9c/content>
- Holm C. G., Kringelum L. & Anand A. (2026). Creating effective strategy implementation: a systematic review of managerial and organizational levers. *Review of Managerial Science*, 20, 673–705. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00880-3>
- Kaplan R. & Norton D. (2007). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 7(85). https://jackson.com.np/home/documents/MBA4/Management_accounting/BSCHarvardBusinessReview.pdf
- Kovalov V. V. & Ditkovskiy D. V. (2024). Sutnist ta pryntsyepy stratehichnoho upravlinnia pidpriemnytskoiu diialnistiu: teoretychnyi aspekt [Essence and principles of strategic management of entrepreneurial activity: theoretical aspect]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, 51, 29–37. <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-51-4>
- Krishnan S. & Singh M. (2011). Strategic Human Resource Management: Three-Stage Process and Influencing Organisational Factors. *South Asian Journal of Mana-*

- gement, 18, 60–82. https://www.researchgate.net/publication/5113564_Strategic_Human_Resource_Management_Three-Stage_Process_and_Influencing_Organisational_Factors
- Makedon V. V. (2023). Rozvytok systemy stratehichnoho menedzhmentu mizhnarodnykh kompanii na zasadakh kros-funktionalnoho pidkhodu [Development of the strategic management system of international companies based on a cross-functional approach]. *European Journal of Management Issues*, 3(31), 177–187. <https://doi.org/10.15421/192315>
- Murcia N. N. S., Ferreira F. A. F. & Ferreira J. J. M. (2022). Enhancing strategic management using a “quantified VRIO”: Adding value with the MCDA approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 174. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121251>
- Schoormann T., Schweihoff J., Jussen I. & Möller F. (2023). Classification tools for business models: Status quo, comparison, and agenda. *Electronic Markets*, 33. Art. 7. <https://doi.org/10.1007/s12525-023-00639-2>
- Skibitska L. I. & Skibitskyi O. M. (2006). *Menedzhment: navch. posib [Management: study guide]*. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury.
- Starov O. S. (2025). Evoliutsiia metodolohichnykh pidkhodiv do stratehichnoho upravlinnia vid klasychnykh kontseptsii do adaptyvnykh modelei [Evolution of methodological approaches to strategic management from classical concepts to adaptive models]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-98>
- Strategic human resource planning. https://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_human_resource_planning?utm_source=chatgpt.com
- Tuan V. K. (2025). The impact of strategic management on organizational creativity and its influence on the financial performance of SMEs. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 1(21), 43–57. <https://doi.org/10.7341/20252113>
- Vuorinen T., Hakala H., Kohtamäki M. & Uusitalo K. (2018). Mapping the landscape of strategy tools: A review on strategy tools published in leading journals within the past 25 years. *Long Range Planning*, 4(51), 586–605. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.005>
- Zhang X. & Saadé R. G. (2025). Towards a Deeper Understanding of Strategic Management Factors in International Non-Governmental Organizations. *Administrative Sciences*, 2(15). Art. 34. <https://doi.org/10.3390/admsci15020034>

Стаття надійшла до редакції / Received: 01.02.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 14.02.2026
Оприлюднено / Published: 31.03.2026

УДК 331.108.4:005.336.1

JEL: J24; M12; M51

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-2-374-382>

СИСТЕМНІ ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕКРУТИНГОВИХ АГЕНЦІЙ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ

©2026 ВОНБЕРГ Т. В., ДМИТРУК С. М., СТЕПАНЕНКО К. І.

УДК 331.108.4:005.336.1

JEL: J24; M12; M51

Вонберг Т. В., Дмитрук С. М., Степаненко К. І. Системні чинники ефективності рекрутингових агенцій в умовах трансформації ринку праці

У статті досліджено чинники впливу на ефективність діяльності рекрутингових агенцій в умовах трансформації сучасного ринку праці України. Обґрунтовано актуальність проблематики з огляду на дефіцит кваліфікованих кадрів, посилення конкуренції, цифровізацію бізнес-процесів та зміну управлінських підходів у сфері управління персоналом. Метою дослідження є систематизація зовнішніх і внутрішніх чинників, що визначають результативність діяльності рекрутингових структур, а також визначення їх взаємозв'язку та впливу на якість надання послуг. У процесі дослідження використано методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, системного підходу, порівняльного аналізу наукових публікацій вітчизняних і закордонних авторів. Запропоновано класифікацію чинників впливу на ефективність діяльності рекрутингових агенцій із поділом на зовнішні (стан ринку праці, рівень конкуренції, законодавче регулювання, технологічні зміни) та внутрішні (професійність рекрутерів, технологічне забезпечення, організація рекрутингових процесів, система управління персоналом, репутація та бренд агенції, комунікаційна політика). Доведено, що ефективність діяльності рекрутингових агенцій формується як результат узгодженої взаємодії зазначених чинників. Особливу увагу приділено ролі цифровізації та впровадження інструментів штучного інтелекту, які підвищують операційну продуктивність, скорочують терміни закриття вакансій і покращують якість добору персоналу. Водночас підкреслено необхідність поєднання технологічних рішень із професійною експертизою рекрутерів. Обґрунтовано значущість бренду та репутації рекрутингової агенції як стратегічних нематеріальних активів, що безпосередньо впливають на довіру кандидатів і клієнтів, інтенсивність взаємодії з ними та кінцеві показники результативності. Встановлено, що інформаційна відкритість і активна комунікація в цифровому середовищі посилюють позитивний вплив репутаційного капіталу на ефективність діяльності. Практична цінність результатів полягає в можливості використання запропонованої систематизації чинників для формування стратегій підвищення конкурентоспроможності та стійкості рекрутингових агенцій. Отримані висновки можуть бути застосовані у процесі вдосконалення організаційних процесів, управління персоналом і формування репутаційної політики рекрутингових структур.

Ключові слова: бренд, добір персоналу, ефективність, рекрутинг, рекрутингові агенції, чинники впливу.

Рис.: 1. Бібл.: 18.