

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-356-30>

УДК 338.24

JEL classification M10, M19, L21, L25

РУДАЧЕНКО Ольга

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова
<https://orcid.org/0000-0001-9597-5748>
polkin87@ukr.net

СМАЧИЛО Валентина

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова
<https://orcid.org/0000-0002-6153-1564>
miroslava.valya@gmail.com

КОНЕНКО Віталіна

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова
<https://orcid.org/0000-0002-1525-7736>
vitalina.konenko@kname.edu.ua

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН

Доведено, що в умовах економічної нестабільності, цифровізації, технологічного оновлення, зміни ринкових умов та зростання безпекових і ресурсних ризиків стратегічне управління є важливою передумовою керованого розвитку підприємства. Воно забезпечує узгодження довгострокових цілей із внутрішнім потенціалом, своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища та обґрунтований розподіл ресурсів. Запропоновано визначати стратегічне управління розвитком підприємства як безперервний процес формування, реалізації та коригування стратегічних рішень, спрямованих на якісне перетворення ресурсів, компетентностей і бізнес-процесів, адаптацію до трансформаційних змін та досягнення довгострокових цілей. Систематизовано основні групи трансформаційних змін, серед яких виокремлено економічні, технологічні та цифрові, організаційно-управлінські, ринкові, соціально-кадрові, інституційні та регуляторні, безпекові й ресурсні. Розкрито їхній вплив на стратегічні цілі, ресурси, бізнес-процеси, організаційну структуру та результати діяльності підприємства. Узагальнено системний, процесний, ресурсний, адаптивний, ризикоорієнтований і цифровий підходи, а також підхід динамічних здатностей. Обґрунтовано доцільність їх поєднання в межах інтегрованого підходу, здатного забезпечити комплексне врахування внутрішніх можливостей підприємства та змін середовища його функціонування.

Досліджено процес стратегічного управління розвитком підприємства, який охоплює аналітично-діагностичний блок, блок стратегічного вибору та реалізаційно-контрольний блок. Визначено пріоритетні напрями його вдосконалення, зокрема запровадження стратегічного моніторингу, використання сценарного планування, розвиток динамічних здатностей, цифровізацію інформаційно-аналітичного забезпечення, узгодження стратегічних цілей із ресурсним потенціалом, інтеграцію ризик-менеджменту та формування системи показників результативності стратегії. Реалізація запропонованих положень сприятиме підвищенню адаптивності, стійкості, ефективності й конкурентоспроможності підприємства та забезпеченню його довгострокового розвитку.

Ключові слова: стратегічне управління, розвиток підприємства, трансформаційні зміни, стратегія розвитку, стратегічні цілі, ресурсний потенціал, адаптивність, цифровізація, ризик-менеджмент, конкурентоспроможність.

RUDACHENKO Olha, SMACHYLO Valentyna, KONENKO Vitalina

O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISE DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF TRANSFORMATIONAL CHANGE

It has been proven that, in the context of economic instability, digitalization, technological modernization, changing market conditions, and growing security and resource risks, strategic management is a key prerequisite for the controlled development of an enterprise. It ensures the alignment of long-term goals with internal potential, a timely response to changes in the external environment, and a well-founded allocation of resources. It is proposed to define strategic management of enterprise development as a continuous process of formulating, implementing, and adjusting strategic decisions aimed at the qualitative transformation of resources, competencies, and business processes, adaptation to transformational changes, and the achievement of long-term goals. The main groups of transformational changes have been systematized, among which the following are identified: economic, technological and digital; organizational and managerial; market-related; social and human resources-related; institutional and regulatory; security-related; and resource-related. Their impact on the enterprise's strategic goals, resources, business processes, organizational structure, and performance results is examined. The study summarizes the systemic, process-based, resource-based, adaptive, risk-oriented, and digital approaches, as well as the dynamic capabilities approach. It justifies the feasibility of combining these approaches within an integrated framework capable of comprehensively accounting for the enterprise's internal capabilities and changes in its operating environment.

This study examines the process of strategic management of enterprise development, which encompasses the analytical and diagnostic component, the strategic decision-making component, and the implementation and control component. Priority areas for its improvement have been identified, including the introduction of strategic monitoring, the use of scenario planning, the development of dynamic capabilities, the digitization of information and analytical support, the alignment of strategic goals with resource potential, the integration of risk management, and the development of a system of strategic performance indicators. Implementing the proposed measures will help increase the enterprise's adaptability, resilience, efficiency, and competitiveness and ensure its long-term development.

Keywords: strategic management, business development, transformational change, development strategy, strategic objectives, resource potential, adaptability, digitalization, risk management, competitiveness.

Стаття надійшла до редакції / Received 12.07.2026
Прийнята до друку / Accepted 10.08.2026
Опубліковано / Published 27.08.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© РУДАЧЕНКО Ольга, СМАЧИЛО Валентина, КОНЕНКО Віталіна

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються динамічними трансформаційними змінами, зумовленими технологічним оновленням, цифровізацією управлінських і виробничих процесів, посиленням конкуренції, нестабільністю ринків, зміною попиту та обмеженістю ресурсного забезпечення. Для українських підприємств вплив зазначених чинників посилюється наслідками воєнних дій, руйнуванням виробничої та логістичної інфраструктури, порушенням господарських зв'язків, дефіцитом фінансових і кадрових ресурсів. За таких обставин традиційні підходи до управління не забезпечують необхідної гнучкості та швидкості реагування, що актуалізує стратегічне управління розвитком підприємства, спрямоване на узгодження довгострокових цілей, ресурсних можливостей і змін зовнішнього середовища.

Водночас невирішеними залишаються питання своєчасного виявлення й оцінювання трансформаційних змін, визначення їхнього впливу на діяльність підприємства, обґрунтування стратегічних альтернатив та забезпечення гнучкого коригування обраної стратегії. Недостатньо опрацьованими є методичні підходи до поєднання довгострокового планування з адаптивністю управлінських рішень, раціональним використанням ресурсів і постійним контролем результатів розвитку. У зв'язку з цим виникає необхідність поглиблення теоретичних положень і вдосконалення методичного забезпечення стратегічного управління розвитком підприємства, що сприятиме підвищенню його стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності в умовах трансформаційних змін.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні зарубіжні дослідження стратегічного управління розвитком підприємств охоплюють питання цифрової трансформації, організаційних змін, адаптації до нестабільного зовнішнього середовища та формування динамічних здатностей. Зокрема, П. Вергоф та співавтори [1] розглядають цифрову трансформацію як комплексний процес стратегічного оновлення підприємства, що передбачає зміну бізнес-моделей, організаційної структури, ресурсів і показників результативності. А. Ганелт, Р. Бонсак, Д. Марц та К. Антунес Маранте [2] систематизують наукові підходи до цифрової трансформації та обґрунтовують її вплив на стратегію й організаційні зміни, наголошуючи на необхідності формування гнучких структур, здатних до безперервної адаптації. К. Гелфат [3] досліджує роль динамічних здатностей у забезпеченні стратегічних змін, оновленні ресурсної бази та взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. А. Шульце і С. Брусоні [4] розкривають механізм трансформації операційних здатностей підприємства через управління організаційною увагою, розв'язання проблем і реконфігурацію ресурсів.

Українські науковці зосереджують увагу на методичних і прикладних аспектах формування стратегій розвитку підприємств в умовах цифровізації, невизначеності та посилення ризиків. Т. Кобелева, О. Витвицька, П. Перерва та С. Ковальчук [5] обґрунтовують засади стратегічного управління розвитком підприємства з урахуванням ролі інтелектуальної власності у формуванні його конкурентних переваг. О. Ключковський і Д. Гуцол [6] визначають пріоритетні напрями та послідовність розроблення стратегії розвитку підприємства, акцентуючи увагу на узгодженні його ресурсного потенціалу з можливостями і загрозами зовнішнього середовища. С. Рассадникова [7] та К. Нестерова [8] досліджують трансформацію стратегічного управління під впливом цифрових технологій, зміну бізнес-моделей і необхідність адаптації управлінських інструментів до нових умов функціонування. Т. Сербіна [9] розглядає формування стратегії розвитку промислових підприємств на основі адаптивного, сценарного та ризикоорієнтованого підходів. Окремі теоретичні та прикладні положення досліджуваної проблематики були попередньо напрацьовані авторами у працях [10-11], у яких розкрито особливості стратегічного управління діяльністю суб'єктів господарювання України та обґрунтовано напрями стратегічного управління розвитком промислового підприємства в умовах трансформаційної економіки. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного поєднання стратегічних цілей, ресурсних можливостей, динамічних здатностей та адаптивних механізмів у цілісній системі стратегічного управління розвитком підприємства в умовах трансформаційних змін.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає в узагальненні теоретичних засад стратегічного управління розвитком підприємства, систематизації сучасних підходів до його здійснення та визначенні пріоритетних напрямів адаптації управлінських рішень до умов трансформаційних змін.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Розвиток підприємства є цілеспрямованим процесом кількісних і якісних змін у його діяльності, що охоплює оновлення ресурсного потенціалу, технологій, організаційної структури, бізнес-процесів і методів управління. На відміну від економічного зростання, яке переважно характеризується збільшенням обсягів виробництва, доходів або прибутку, розвиток передбачає комплексну трансформацію підприємства та набуття ним нових властивостей і можливостей [2]. Трансформаційні зміни в цьому контексті доцільно розуміти як істотні перетворення зовнішніх умов і внутрішніх складових діяльності підприємства, які зумовлюють необхідність перегляду його цілей, структури, ресурсного забезпечення та способів функціонування.

Стратегічне управління розвитком підприємства має безперервний характер і охоплює формування, реалізацію, оцінювання та коригування довгострокових цілей з урахуванням динаміки зовнішнього середовища і внутрішнього потенціалу [10]. Відповідно, стратегічне управління розвитком підприємства пропонується визначати як цілеспрямований безперервний процес обґрунтування, реалізації та коригування стратегічних рішень, спрямованих на якісне перетворення ресурсів, компетентностей і бізнес-процесів підприємства, його адаптацію до трансформаційних змін та забезпечення стійкого функціонування і досягнення довгострокових цілей. Запропоноване розуміння стратегічного управління розвитком підприємства зумовлює необхідність конкретизації трансформаційних змін, під впливом яких відбувається перегляд стратегічних орієнтирів і способів їх досягнення. Такі зміни мають комплексний характер, виникають як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі підприємства та можуть бути об'єднані в декілька взаємопов'язаних груп. Економічні зміни охоплюють коливання ділової активності, інфляційні процеси, зміну вартості капіталу та рівня платоспроможного попиту. Технологічні й цифрові зміни пов'язані з автоматизацією, впровадженням інформаційно-аналітичних систем, штучного інтелекту та нових виробничих технологій. Організаційно-управлінські зміни передбачають трансформацію структури управління, перерозподіл повноважень, удосконалення комунікацій і перехід до гнучкіших способів організації діяльності. Ринкові зміни виявляються у посиленні конкуренції, зміні поведінки споживачів, появі нових сегментів, каналів збуту та бізнес-моделей. Соціально-кадрові зміни стосуються структури зайнятості, вимог до професійних компетентностей, мотивації та мобільності персоналу. Інституційні й регуляторні зміни охоплюють оновлення законодавства, стандартів, правил ведення господарської діяльності та вимог, пов'язаних з європейською інтеграцією. Безпекові й ресурсні зміни зумовлюються воєнними ризиками, порушенням логістичних зв'язків, обмеженістю фінансових, матеріальних, енергетичних і трудових ресурсів. Сукупний вплив зазначених змін позначається на стратегічних цілях підприємства, пріоритетах розподілу ресурсів, змісті бізнес-процесів, організаційній структурі та результатах діяльності, що потребує своєчасного перегляду стратегічних рішень, розвитку адаптивних здатностей і забезпечення відповідності внутрішнього потенціалу підприємства новим умовам функціонування.

Узагальнення основних груп трансформаційних змін, сфер їхнього впливу на діяльність підприємства, відповідних управлінських реакцій та очікуваних результатів стратегічного розвитку наведено на рисунку 1.



Рис. 1. Вплив трансформаційних змін на стратегічний розвиток підприємства

Джерело: розроблено авторами.

Як видно з рисунку 1, трансформаційні зміни не лише впливають на окремі складові діяльності підприємства, а й зумовлюють необхідність комплексної управлінської реакції. Її зміст полягає у постійному моніторингу середовища, перегляді стратегічних цілей, перерозподілі ресурсів, трансформації бізнес-процесів і своєчасному коригуванні стратегії. Результативність таких дій визначається здатністю підприємства підвищувати адаптивність, стійкість, конкурентоспроможність та ефективність діяльності, забезпечуючи передумови для довгострокового розвитку. Різноманітність трансформаційних змін, відмінності в їх джерелах, масштабах і наслідках зумовлюють застосування різних підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. Вибір відповідного підходу залежить від стану зовнішнього середовища, наявного ресурсного потенціалу, стратегічних цілей, рівня невизначеності та готовності підприємства до організаційних і технологічних перетворень. Кожен із підходів акцентує увагу на окремих складових розвитку: цілісності системи, оптимізації бізнес-процесів, використанні ресурсів і компетентностей, адаптації до змін, управлінні ризиками або впровадженні цифрових технологій. Їх систематизація дає змогу визначити переваги, обмеження та можливості практичного використання в сучасних умовах (табл. 1).

Таблиця 1.

Сучасні підходи до стратегічного управління розвитком підприємства

Підхід	Основний зміст	Управлінські інструменти	Переваги	Обмеження
Системний	Підприємство розглядається як цілісна система	Системний аналіз, декомпозиція цілей	Узгодження складових розвитку	Складність урахування швидких змін
Процесний	Управління як сукупність взаємопов'язаних процесів	Моделювання й оптимізація бізнес-процесів	Підвищення керованості	Переважна орієнтація на внутрішні процеси
Ресурсний	Розвиток залежить від ресурсів і компетентностей	Оцінювання ресурсного потенціалу	Виявлення внутрішніх резервів	Недостатнє врахування зовнішніх змін
Адаптивний	Прийняття рішень до змін середовища	Сценарне планування, стратегічний моніторинг	Гнучкість управлінських рішень	Ризик втрати довгострокових орієнтирів
Ризикоорієнтований	Урахування загроз і невизначеності	Карти ризиків, сценарний аналіз	Підвищення стійкості	Можливе обмеження ініціативності
Цифровий	Використання даних і цифрових технологій	Big Data, BI-системи, штучний інтелект	Оперативність і точність рішень	Потреба в інвестиціях і компетентностях
Динамічних здатностей	Оновлення ресурсів і компетентностей відповідно до змін	Виявлення можливостей, їх використання, трансформація ресурсів	Довгострокова адаптивність	Складність практичного оцінювання

Джерело: систематизовано авторами.

Наведені підходи відображають різні аспекти стратегічного управління розвитком підприємства та відрізняються спрямованістю управлінського впливу. Системний і процесний підходи забезпечують цілісність управління та впорядкованість внутрішніх процесів. Ресурсний підхід зосереджується на формуванні й ефективному використанні ресурсів і компетентностей, тоді як адаптивний та ризикоорієнтований підходи спрямовані на своєчасне реагування на зміни, загрози й невизначеність. Цифровий підхід розширює інформаційно-аналітичні можливості підприємства, забезпечуючи оперативніше опрацювання даних, прогнозування та обґрунтування рішень. Підхід динамічних здатностей, своєю чергою, орієнтує підприємство на постійне оновлення ресурсної бази, компетентностей і бізнес-процесів відповідно до нових умов функціонування. Водночас жоден із наведених підходів окремо не забезпечує повного врахування складності та взаємозалежності трансформаційних змін. Зосередження лише на внутрішніх ресурсах може призвести до недостатнього врахування ринкових і технологічних тенденцій, тоді як надмірна орієнтація на поточну адаптацію створює ризик втрати довгострокових стратегічних орієнтирів. Аналогічно, цифровізація управління без відповідних організаційних змін, компетентностей персоналу та належної ресурсної підтримки не гарантує підвищення результативності стратегічних рішень. Тому доцільним є застосування інтегрованого підходу, який поєднує системність управління, процесну впорядкованість, адаптивність рішень, оцінювання ресурсного потенціалу, управління ризиками, цифрові інструменти та розвиток динамічних здатностей. Таке поєднання дає змогу одночасно підтримувати цілісність системи управління, враховувати внутрішні можливості підприємства, своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати довгострокову спрямованість розвитку. Інтегрований підхід також створює передумови для узгодження стратегічних цілей із ресурсами, компетентностями та організаційними можливостями підприємства.

На його основі запропоновано процес стратегічного управління розвитком підприємства, що охоплює послідовні етапи аналізу трансформаційних змін, оцінювання внутрішнього потенціалу, формування стратегічних альтернатив, вибору й ресурсного обґрунтування стратегії, її реалізації, контролю результатів та подальшого коригування управлінських рішень (рис. 2).



Рис. 2. Процес стратегічного управління розвитком підприємства в умовах трансформаційних змін
Джерело: розроблено авторами.

Запропонований процес стратегічного управління розвитком підприємства має циклічний і безперервний характер, оскільки результати реалізації стратегії є інформаційною основою для повторного оцінювання стану підприємства, уточнення стратегічних цілей та коригування управлінських рішень. Циклічність процесу забезпечує постійний зворотний зв'язок між етапами стратегічного аналізу, формування, реалізації та контролю стратегії. За такого підходу стратегія розглядається не як незмінний довгостроковий план, а як адаптивна система управлінських рішень, здатна оновлюватися відповідно до динаміки зовнішнього середовища, внутрішнього потенціалу та результатів діяльності підприємства. Практичне застосування запропонованого процесу потребує не лише дотримання визначеної послідовності етапів, а й удосконалення організаційних, інформаційно-аналітичних і методичних складових стратегічного управління. Організаційна складова передбачає чіткий розподіл повноважень і відповідальності між керівниками різних рівнів, створення ефективної системи внутрішніх комунікацій та залучення функціональних підрозділів до формування і реалізації стратегічних рішень. Інформаційно-аналітична складова охоплює формування достовірної інформаційної бази, застосування цифрових технологій для збирання й оброблення даних, прогнозування тенденцій і виявлення відхилень. Методична складова полягає у використанні взаємопов'язаних методів стратегічного аналізу, планування, оцінювання ризиків, ресурсного обґрунтування та контролю результативності.

Особливого значення набуває забезпечення своєчасного виявлення змін зовнішнього і внутрішнього середовища, обґрунтування альтернативних сценаріїв розвитку, узгодження стратегічних цілей із ресурсними можливостями та оцінювання результативності реалізованих заходів. При цьому стратегічний аналіз доцільно проводити не лише на початковому етапі формування стратегії, а й упродовж усього періоду її реалізації, що дає змогу виявляти нові можливості, своєчасно ідентифікувати загрози та визначати необхідність перегляду окремих цілей, пріоритетів або способів використання ресурсів. Важливою умовою результативності стратегічного управління є поєднання довгострокових орієнтирів із можливістю оперативного коригування управлінських дій. Довгострокові цілі визначають загальний напрям розвитку підприємства, тоді як середньострокові й короткострокові завдання конкретизують послідовність їх досягнення та створюють основу для контролю. Така взаємодія часових горизонтів дає змогу зберігати стратегічну спрямованість діяльності підприємства та одночасно реагувати на непередбачувані зміни ринкової, технологічної, інституційної й соціально-економічної ситуації.

В умовах невизначеності вдосконалення стратегічного управління повинно бути спрямоване на підвищення адаптивності, організаційної гнучкості та стійкості підприємства, що передбачає поєднання інструментів стратегічного моніторингу, сценарного планування, цифрової аналітики й ризик-менеджменту з розвитком здатності підприємства своєчасно оновлювати ресурси, компетентності та бізнес-процеси. Адаптивність у цьому контексті характеризує спроможність підприємства змінювати параметри своєї діяльності відповідно до нових умов, гнучкість – швидкість організаційного реагування, а стійкість – здатність підтримувати виконання основних функцій і досягати стратегічних цілей за наявності зовнішніх та внутрішніх збурень. Розвиток динамічних здатностей підприємства, забезпечує виявлення перспективних

ринкових і технологічних можливостей. Йдеться не лише про накопичення ресурсів, а й про здатність змінювати способи їх поєднання, оновлювати компетентності персоналу, перебудовувати організаційну структуру та вдосконалювати бізнес-процеси. Саме динамічні здатності забезпечують перетворення наявного потенціалу підприємства на конкретні стратегічні результати. Удосконалення стратегічного управління також потребує посилення зв'язку між процесами планування, бюджетування та контролю. Кожна стратегічна ціль повинна бути конкретизована через відповідні заходи, строки виконання, відповідальних осіб, необхідні ресурси та показники результативності, що сприятиме переходу від декларативного формулювання стратегічних намірів до їх практичної реалізації. Водночас система контролю має охоплювати не лише фінансові результати, а й показники ринкової позиції, інноваційної активності, ефективності бізнес-процесів, розвитку персоналу, адаптивності та стійкості підприємства.

З урахуванням встановленого взаємозв'язку між трансформаційними змінами, внутрішнім потенціалом підприємства та процесом формування стратегічних рішень систематизовано пріоритетні напрями вдосконалення стратегічного управління його розвитком (табл. 2).

Таблиця 2.

Пріоритетні напрями вдосконалення стратегічного управління розвитком підприємства

Напря́м	Змі́ст управлі́нських заході́в	Очі́куваний резу́льтат
Стратегічний моніторинг	Постійне відстеження змін зовнішнього і внутрішнього середовища, аналіз ключових тенденцій, виявлення загроз, можливостей та ранніх сигналів трансформацій	Своєчасне реагування на трансформаційні зміни та зменшення ймовірності стратегічних помилок
Сценарне планування	Розроблення базового, оптимістичного, песимістичного та кризового сценаріїв розвитку, визначення умов їх реалізації та відповідних варіантів стратегічних дій	Зниження невизначеності, підвищення готовності до змін та обґрунтованості управлінських рішень
Розвиток динамічних здатностей	Формування здатності виявляти нові можливості, використовувати їх, оновлювати компетентності та здійснювати реконфігурацію ресурсів і бізнес-процесів	Підвищення адаптивності підприємства та швидкості освоєння нових напрямів діяльності
Цифровізація інформаційно-аналітичного забезпечення	Використання цифрових платформ, інформаційних систем, технологій оброблення даних, прогнозової аналітики й автоматизованої управлінської звітності	Підвищення оперативності, достовірності й точності стратегічних рішень
Узгодження цілей і ресурсів	Забезпечення відповідності стратегічних цілей наявним і перспективним фінансовим, матеріальним, кадровим, технологічним та інформаційним можливостям	Реалістичність стратегії, концентрація ресурсів на пріоритетних напрямках та підвищення ефективності їх розподілу
Інтеграція ризик-менеджменту	Ідентифікація, оцінювання, ранжування та врахування стратегічних ризиків під час формування й реалізації стратегії, розроблення превентивних і компенсаційних заходів	Зниження негативного впливу загроз, обмеження можливих втрат і зміцнення стійкості підприємства
Організаційна гнучкість	Адаптація організаційної структури, оптимізація управлінських рівнів, перерозподіл повноважень, розвиток командної взаємодії та вдосконалення внутрішніх комунікацій	Прискорення ухвалення рішень і реалізації стратегічних змін
Розвиток кадрового потенціалу	Формування стратегічних компетентностей персоналу, навчання, мотивація, розвиток лідерства та залучення працівників до реалізації змін	Підвищення готовності персоналу до трансформацій і результативності реалізації стратегії
Інтеграція стратегічного планування та бюджетування	Конкретизація стратегічних цілей через програми, проекти, бюджети, строки виконання та визначення відповідальних осіб	Ресурсне забезпечення стратегічних заходів і посилення виконавської дисципліни
Оцінювання результативності стратегії	Формування системи фінансових і нефінансових показників досягнення цілей, використання ресурсів, адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності	Своєчасне виявлення відхилень, оцінювання стратегічного прогресу та коригування стратегії

Джерело: систематизовано авторами.

Наведені напрями відображають взаємопов'язані аспекти вдосконалення стратегічного управління. Стратегічний моніторинг забезпечує підприємство актуальною інформацією про зміни середовища, тоді як сценарне планування дає змогу перетворити отримані дані на альтернативні варіанти дій. Цифровізація інформаційно-аналітичного забезпечення підвищує швидкість і точність відповідних процесів, а інтеграція ризик-менеджменту сприяє оцінюванню можливих наслідків кожного сценарію.

Узгодження цілей і ресурсів має здійснюватися шляхом визначення ресурсної місткості стратегічних заходів, установлення їх пріоритетності та формування відповідних бюджетів. За обмежених можливостей доцільно концентрувати ресурси на тих напрямках, які мають найбільше значення для збереження стійкості, формування конкурентних переваг і забезпечення довгострокового розвитку. Водночас ресурсне обґрунтування повинно враховувати не лише поточні можливості підприємства, а й перспективи залучення зовнішнього фінансування, партнерських ресурсів, нових технологій і компетентностей.

Організаційна гнучкість і розвиток кадрового потенціалу створюють внутрішні передумови для практичної реалізації стратегічних рішень. Навіть обґрунтована стратегія не забезпечить очікуваних результатів за відсутності належної координації, ефективних комунікацій, відповідальності виконавців та готовності персоналу до змін. Тому до процесу стратегічного управління доцільно залучати керівників і працівників різних функціональних напрямів, що сприятиме узгодженості рішень, зменшенню опору змінам та формуванню спільного розуміння стратегічних пріоритетів.

Оцінювання результативності стратегії повинно здійснюватися на основі системи взаємопов'язаних показників, які характеризують ступінь досягнення стратегічних цілей, ефективність використання ресурсів і спроможність підприємства адаптуватися до змін. Порівняння фактичних результатів із цільовими значеннями дає змогу встановити причини відхилень та визначити необхідність коригування заходів, перерозподілу ресурсів або перегляду самої стратегії. При цьому важливо розмежовувати відхилення, спричинені недоліками реалізації, та відхилення, зумовлені зміною зовнішніх умов або помилковістю початкових припущень.

Реалізація визначених напрямів має здійснюватися комплексно, оскільки їх відокремлене застосування не забезпечує цілісного реагування підприємства на трансформаційні зміни. Поєднання стратегічного моніторингу, сценарного планування, цифрового аналітичного забезпечення, управління ризиками, розвитку динамічних здатностей та організаційної гнучкості формує підґрунтя для своєчасного коригування стратегічних цілей і способів їх досягнення. Водночас інтеграція стратегічного планування з бюджетуванням і системою оцінювання результативності забезпечує практичну реалізованість сформованих рішень.

Отже, вдосконалення стратегічного управління розвитком підприємства доцільно розглядати як безперервний процес підвищення якості стратегічного аналізу, планування, організації, ресурсного забезпечення, реалізації та контролю. Запропоновані напрями сприятимуть підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, ефективності використання ресурсного потенціалу, адаптивності, організаційної гнучкості, стійкості та конкурентоспроможності підприємства, забезпечуючи керованість його довгострокового розвитку в умовах трансформаційних змін.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що стратегічне управління розвитком підприємства в умовах трансформаційних змін має ґрунтуватися на постійному моніторингу середовища, оцінюванні ресурсного потенціалу, обґрунтованому виборі стратегічних альтернатив та своєчасному коригуванні управлінських рішень. Систематизовано основні групи трансформаційних змін та сучасні підходи до стратегічного управління розвитком підприємства. Обґрунтовано доцільність застосування інтегрованого підходу, що поєднує системність, адаптивність, ресурсну орієнтацію, ризик-менеджмент, цифрові інструменти та динамічні здатності. Запропонований процес стратегічного управління забезпечує узгодження стратегічних цілей із ресурсними можливостями підприємства та сприяє підвищенню його адаптивності, стійкості й конкурентоспроможності.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методичного забезпечення оцінювання результативності стратегічного управління, формуванні системи відповідних показників та апробації запропонованого підходу на підприємствах різних видів економічної діяльності.

Література

1. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: a multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889–901. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
2. Hanelt A., Bohnsack R., Marz D., Antunes Marante C. A systematic review of the literature on digital transformation: insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*. 2021. Vol. 58(5). P. 1159–1197. DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
3. Helfat C. E. Strategic organization, dynamic capabilities, and the external environment. *Strategic Organization*. 2022. Vol. 20(4). P. 734–742. DOI: <https://doi.org/10.1177/14761270221115377>
4. Schulze A., Brusoni S. How dynamic capabilities change ordinary capabilities: reconnecting attention control and problem-solving. *Strategic Management Journal*. 2022. Vol. 43(12). P. 2447–2477. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.3413>
5. Кобелева Т. О., Витвицька О. Д., Перерва П. Г., Ковальчук С. В. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2022. № 1. С. 52–57. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.1.52>
6. Ключковський О. В., Гуцол Д. С. Методологічні засади визначення пріоритетних напрямків розробки стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3(47). С. 47–56. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.5>

7. Рассадникова С. И. Стратегічне управління в умовах цифрової трансформації: виклики для менеджменту підприємств. *Розвиток міста*. 2024. № 4(04). С. 61–67. DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2024.4-9>
8. Нестерова К. С. Цифрові технології як чинник трансформації стратегічного управління підприємствами: сучасні підходи та можливості розвитку. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 12. С. 117–121. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-12-18>
9. Сербіна Т. В. Стратегія розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності та ризиків. *Підприємництво і торгівля*. 2025. № 47. С. 134–140. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-47-15>
10. Коненко В. В., Рудаченко О. О., Тараруєв Ю. О. Стратегічне управління діяльністю суб'єктів господарювання України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. С. 27–32. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.27>
11. Рудаченко О. О., Тараруєв Ю. О., Ісаєнко О. В. Стратегічне управління розвитком промислового підприємства в умовах трансформаційної економіки. *Ефективна економіка*. 2025. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.31>

References

1. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., Haenlein, M. (2021). Digital transformation: a multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
2. Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
3. Helfat, C. E. (2022). Strategic organization, dynamic capabilities, and the external environment. *Strategic Organization*, 20(4), 734–742. <https://doi.org/10.1177/14761270221115377>
4. Schulze, A., Brusoni, S. (2022). How dynamic capabilities change ordinary capabilities: reconnecting attention control and problem-solving. *Strategic Management Journal*, 43(12), 2447–2477. <https://doi.org/10.1002/smj.3413>
5. Kobielieva, T. O., Vytvytska, O. D., Pererva, P. H., Kovalchuk, S. V. (2022). Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriemstva na zasadakh intelektualnoi vlasnosti [Strategic management of enterprise development based on intellectual property]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky)*, 1, 52–57. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.1.52>
6. Klochkovskyi, O. V., Hutsol, D. S. (2022). Metodolohichni zasady vyznachennia priorytetnykh napriamkiv rozrobky stratehii rozvytku pidpriemstva [Methodological foundations for determining priority directions for developing an enterprise development strategy]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 3(47), 47–56. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.5>
7. Rassadnykova, S. I. (2024). Stratehichne upravlinnia v umovakh tsyfrovoy transformatsii: vyklyky dlia menedzhmentu pidpriemstv [Strategic management under digital transformation: challenges for enterprise management]. *Rozvytok mista*, 4(04), 61–67. <https://doi.org/10.32782/city-development.2024.4-9>
8. Nesterova, K. S. (2024). Tsyfrovі tekhnolohii yak chynnyk transformatsii stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy: suchasni pidkhody ta mozhlyvosti rozvytku [Digital technologies as a factor in the transformation of strategic enterprise management: contemporary approaches and development opportunities]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii*, 12, 117–121. <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-12-18>
9. Serbina, T. V. (2025). Stratehiia rozvytku promyslovykh pidpriemstv v umovakh nevyznachenosti ta ryzykiv [Development strategy of industrial enterprises under uncertainty and risks]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, 47, 134–140. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-47-15>
10. Konenko, V. V., Rudachenko, O. O., Tararuiiev, Yu. O. (2025). Stratehichne upravlinnia diialnistiu subiektiv hospodariuvannia Ukrainy [Strategic management of the activities of Ukrainian business entities]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 2, 27–32. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.27>
11. Rudachenko, O. O., Tararuiiev, Yu. O., Isaienko, O. V. (2025). Stratehichne upravlinnia rozvytkom promysloвого pidpriemstva v umovakh transformatsiinoi ekonomiky [Strategic management of industrial enterprise development in a transformational economy]. *Efektivna ekonomika*, 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.31>