



**Менеджмент**

**УДК 658.012.32:005.21**

**DOI** <https://doi.org/10.5281/zenodo.15547699>

**Оптимізація управлінських процесів підприємства на основі стратегічного менеджменту: теоретико-прикладний аспект**

**Кушнірук Олександр Юрійович**

аспірант кафедри менеджменту,

ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет

імені академіка Степана Дем'янчука»,

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-6160-3095>

**Шпотюк Анастасія Миколаївна**

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту,

ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет

імені академіка Степана Дем'янчука»,

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2629-7183>

**Прийнято: 19.05.2025 | Опубліковано: 29.05.2025**

***Анотація.** У статті розглянуто стратегічний підхід до управління підприємством як ефективний інструмент оптимізації управлінських процесів у сучасних умовах соціально-економічної нестабільності та цифрової трансформації. Метою дослідження є обґрунтування ролі стратегічного менеджменту у формуванні гнучкої, адаптивної та результативної системи управління підприємством, здатної реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища.*



*Методологічною основою дослідження є системний і процесний підходи, а також методи стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналіз, PEST-аналіз, стратегічне картування, інструментарій збалансованої системи показників. У межах емпіричного обґрунтування було використано аналіз сучасної практики функціонування підприємств із різних секторів економіки, а також критичне узагальнення результатів наукових публікацій і концептуальних моделей стратегічного управління.*

*У результаті дослідження встановлено, що впровадження стратегічного менеджменту дозволяє узгодити операційні та довгострокові цілі, підвищити ефективність використання ресурсів, забезпечити організаційну гнучкість та антикризову стійкість. Виокремлено основні бар'єри реалізації стратегічних підходів в управлінні українськими підприємствами, зокрема брак стратегічної культури, недостатній рівень компетентностей управлінського персоналу, обмеженість аналітичної бази. Обґрунтовано доцільність застосування адаптивних моделей стратегічного управління із залученням сучасних цифрових інструментів, таких як ERP-системи, хмарні сервіси, моделювання сценаріїв та цифрові двійники.*

*Зроблено висновок, що стратегічне управління не лише забезпечує системність у процесах управління, а й створює основу для проактивного розвитку підприємства в умовах невизначеності. Подальші дослідження доцільно орієнтувати на розробку галузевих стратегічних моделей з урахуванням специфіки функціонування малого та середнього бізнесу, а також цифрової економіки. Крім того, актуальним є подальше поглиблення досліджень щодо ефективності стратегічного управління у кризових та посткризових умовах.*

**Ключові слова:** *організаційна гнучкість, управлінські процеси, стратегічне бачення, адаптивні моделі, цифрова трансформація, стратегічна культура, управління змінами, стратегічне планування, інструменти аналізу.*



**Optimization of enterprise management processes based on strategic  
management: theoretical and applied aspect**

**Kushniruk Oleksandr**

Postgraduate Student, Department of Management

Private Higher Educational Institution

"International University of Economics and Humanities named after academician

Stepan Demianchuk",

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-6160-3095>

**Shpotyuk Anastasiia**

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management

Private Higher Educational Institution

"International University of Economics and Humanities named after academician

Stepan Demianchuk",

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2629-7183>

**Abstract.** *The article explores the strategic approach to enterprise management as an effective tool for optimizing managerial processes under the current conditions of socio-economic instability and digital transformation. The purpose of the study is to substantiate the role of strategic management in shaping a flexible, adaptive, and result-oriented management system capable of responding to dynamic changes in the external environment.*

*The methodological basis of the research includes system and process approaches as well as strategic analysis methods such as SWOT analysis, PEST analysis, strategic mapping, and the Balanced Scorecard toolkit. Within the framework of empirical justification, the study applies an analysis of current practices of enterprises operating in various economic sectors, alongside a critical review of academic publications and conceptual models of strategic management.*



*The results confirm that implementing strategic management enables the alignment of operational and long-term goals, improves resource utilization efficiency, ensures organizational flexibility, and strengthens crisis resilience. Key barriers to implementing strategic approaches in Ukrainian enterprises have been identified, including a lack of strategic culture, insufficient managerial competencies, and limited access to analytical data. The feasibility of applying adaptive models of strategic management involving modern digital instruments such as ERP systems, cloud services, scenario modeling, and digital twins is substantiated.*

*The conclusions emphasize that strategic management not only introduces systematicity into managerial processes but also creates a foundation for proactive enterprise development under uncertainty. Further research is recommended to focus on the development of sector-specific strategic models, taking into account the peculiarities of small and medium-sized businesses and the realities of the digital economy. In addition, it is advisable to deepen the study of strategic management effectiveness in crisis and post-crisis conditions.*

**Keywords:** *organizational flexibility, managerial processes, strategic vision, adaptive models, digital transformation, strategic culture, change management, strategic planning, analytical tools.*

**Постановка проблеми.** Потреба в системному, гнучкому та далекоглядному управлінні зумовлює актуальність стратегічного менеджменту як концептуального підходу до організації діяльності підприємства. Проте вітчизняна управлінська практика часто демонструє недостатній рівень інтеграції стратегічних інструментів у поточну систему менеджменту, що призводить до неузгодженості цілей, неефективного використання ресурсів і низького рівня адаптивності до змін. Складність і багатовимірність сучасного ринкового середовища вимагають застосування глибоко обґрунтованих стратегічних рішень на всіх рівнях управління.



**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання стратегічного менеджменту є предметом дослідження багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців. Значний внесок у розвиток теорії стратегічного управління зробили І. Ансофф [1], М. Портер [2], Г. Мінцберг [3], які обґрунтували принципи формування стратегій, їх класифікацію та механізми впровадження. В українському науковому просторі проблематику стратегічного менеджменту розробляли такі вчені, як О. Амоша [4], І. Савченко [5], О. Трегобчук [6], які розглядали специфіку застосування стратегічних підходів в умовах трансформаційної економіки України.

Водночас більшість наукових праць зосереджені переважно на загальних засадах стратегічного управління, не приділяючи належної уваги прикладним аспектам оптимізації управлінських процесів на конкретних типах підприємств. Бракує досліджень, що аналізували б вплив стратегічного менеджменту на ефективність управлінських рішень, рівень гнучкості структури підприємства, адаптивність персоналу та синергію управлінських функцій у цілому.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на ґрунтовну теоретичну базу, актуальним залишається подальше вивчення питань практичної імплементації стратегічного менеджменту в умовах ринкової нестабільності, особливо щодо оптимізації управлінських процесів на малих і середніх підприємствах. Саме ці суб'єкти господарювання є найбільш вразливими до зовнішніх загроз, водночас не завжди мають змогу застосовувати повноцінні стратегічні моделі через ресурсні обмеження. В умовах цифровізації та нерівномірного доступу до інформаційних технологій ускладнюється використання сучасного інструментарію стратегічного планування, що посилює потребу в адаптації існуючих методів до реалій української економіки.

Запропоноване дослідження передбачає зосередження уваги на аналізі можливостей трансформації традиційних стратегічних підходів у напрямку їхньої адаптації до специфіки функціонування українських підприємств у нестабільному середовищі. Особливий акцент буде зроблено на уточненні умов,



за яких стратегічний менеджмент дійсно сприяє оптимізації управлінських процесів, з урахуванням цифрових трансформацій, обмеженого ресурсного потенціалу та необхідності гнучкого реагування на виклики зовнішнього середовища. Автори прагнуть розширити наукову дискусію шляхом обґрунтування прикладного підходу до стратегічного управління, який базується на синтезі класичних теорій та сучасних практик, релевантних для українських підприємств у посткризовий період.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Основною метою даної статті є обґрунтування стратегічного менеджменту як дієвого інструменту оптимізації управлінських процесів підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Для досягнення цієї мети передбачається виконання таких завдань: розкриття сутності стратегічного менеджменту та його ролі в управлінні підприємством; аналіз сучасних підходів до впровадження стратегічного управління; виявлення ключових бар'єрів на шляху впровадження стратегічного менеджменту в українських підприємствах; запропонування практичних напрямів удосконалення управлінських процесів через використання стратегічних інструментів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Науковим підґрунтям проведеного дослідження є положення класичних і сучасних теорій стратегічного управління, зокрема концепції ціннісного підходу до формування стратегії [2], контингентного підходу [3], а також моделі стратегічного балансу [12], що дозволяє узгодити стратегічні цілі з операційною діяльністю підприємства. Основна робоча гіпотеза полягає в тому, що застосування адаптивної моделі стратегічного менеджменту, побудованої з урахуванням цифрових трансформацій і специфіки малого та середнього бізнесу, сприяє оптимізації управлінських процесів та зниженню впливу зовнішніх ризиків.

Методологічну основу дослідження становлять системний і процесний підходи, стратегічний аналіз (SWOT, PEST, SPACE), критичне осмислення існуючих моделей, порівняльний аналіз міжнародного досвіду стратегічного





управління, а також логіко-аналітичні методи. Перевага застосованої методології полягає в її інтегративності — поєднанні теоретичного моделювання, аналізу практики й формулювання прикладних висновків [1, 7, 9].

Стратегічний менеджмент як наука та управлінська практика базується на довгостроковому баченні розвитку організації, врахуванні зовнішніх і внутрішніх факторів середовища, а також побудові системи цілей, які забезпечують досягнення конкурентних переваг [1, 7]. Його центральним елементом є стратегія — комплексний план дій, орієнтований на перспективу та заснований на глибокому аналізі поточної ситуації, потенціалу підприємства та зовнішніх можливостей [7].

Підприємства, що ефективно впроваджують стратегічне управління, зазвичай демонструють вищі показники стабільності, здатність адаптуватися до змін і приймати більш обґрунтовані управлінські рішення [8]. Це зумовлено системним підходом, який передбачає послідовність дій: від аналізу середовища до формування місії, візії, цілей і механізмів контролю [9]. Успішне функціонування підприємства залежить від здатності його керівництва не лише формулювати стратегічні цілі, а й трансформувати їх у реальні управлінські дії, що забезпечують довгострокову ефективність. Для цього важливо враховувати зовнішні фактори (законодавство, макроекономічну ситуацію, інституційну підтримку) та внутрішні ресурси (компетенції персоналу, організаційну структуру, фінансовий потенціал).

Застосування стратегічного менеджменту потребує комплексного використання аналітичних методів, зокрема SWOT-аналізу [10], PEST-аналізу [11], стратегічного картування та збалансованої системи показників [12]. Ці інструменти дозволяють узгоджувати стратегічні орієнтири з тактичними та оперативними цілями підприємства [13]. Розробка та впровадження стратегічної карти забезпечує візуалізацію ключових цілей і взаємозв'язків між ними, сприяючи формуванню єдиного управлінського бачення розвитку організації.



Практичні дослідження підтверджують, що використання стратегічної карти та BSC-системи підвищує результативність підприємств: у роботі В. Леонової та Н. Балабанова [14] доведено, що аграрні підприємства після впровадження таких підходів підвищили адаптивність і фінансову стабільність. Власний аналіз кейсів підприємств IT-сектору й агропромисловості також підтверджує зростання ефективності управлінських процесів за умови використання стратегічних підходів. Більше того, результати опитування управлінців малого бізнесу, яке було проведено в межах дослідження, засвідчили зростання задоволеності якістю управлінських рішень після застосування стратегічних інструментів.

Вітчизняна практика стратегічного управління стикається з низкою бар'єрів, серед яких — відсутність стратегічної культури, нестача управлінських компетенцій, слабка аналітична база та нерівномірний доступ до цифрових інструментів [16]. Найбільш вразливими є малі та середні підприємства, які не мають ані спеціалізованих відділів стратегічного планування, ані належного технічного забезпечення [17]. Ці бар'єри ускладнюють не лише формування стратегій, але й їх моніторинг та коригування на основі зворотного зв'язку, що знижує загальну ефективність управлінських систем.

Враховуючи ці виклики, автори пропонують адаптивну модель стратегічного управління, яка поєднує класичні та сучасні підходи — від SWOT-і PEST-аналізу до елементів Agile-менеджменту, Kanban-підходу та сценарного планування [18]. Ця модель зорієнтована не лише на досягнення формалізованих цілей, а й на формування спроможності підприємства до динамічного самоперебудови. У межах дослідження запропоновано декомпозицію управлінських процесів за функціональними блоками із прив'язкою до цифрових KPI, що дозволяє підвищити контрольованість та вимірність виконання стратегічних завдань.

Окрему увагу приділено цифровим аспектам стратегічного управління. Інтеграція ERP-систем, CRM, Big Data та хмарних платформ сприяє





автоматизації процесів аналізу та прийняття рішень, а отже, забезпечує своєчасність управлінських реакцій [20]. Перспективним напрямом є застосування технології цифрових двійників (Digital Twins), що дає змогу моделювати стратегічні сценарії у реальному часі [21]. Водночас зазначено, що для українських підприємств важливо адаптувати подібні інструменти з урахуванням інституційного середовища, кадрового потенціалу та доступу до інфраструктури цифрових рішень.

Таким чином, результати дослідження підтверджують: стратегічний менеджмент — це не лише інструмент упорядкування управлінських процесів, а й основа для довгострокового розвитку підприємства, здатного діяти проактивно в умовах турбулентного середовища. Запропонована авторська модель інтеграції стратегічних, адаптивних та цифрових підходів може стати практичним орієнтиром для підвищення ефективності управління в українських підприємствах різного профілю. Отримані результати дозволяють не лише уточнити параметри ефективного стратегічного управління, але й закласти підґрунтя для подальших емпіричних досліджень впливу цифрової зрілості на якість управлінських процесів у національному бізнес-середовищі.

**Висновки.** Проведене дослідження засвідчило, що стратегічний менеджмент є ключовим інструментом формування ефективної, гнучкої та проактивної системи управління підприємством в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Застосування стратегічного підходу забезпечує цілісність управлінського мислення, дозволяє узгодити місію, бачення та операційні процеси, а також суттєво підвищує якість ухвалених рішень і здатність до адаптації.

Обґрунтована в роботі адаптивна модель стратегічного управління, яка поєднує класичні аналітичні методи (SWOT, PEST) з сучасними цифровими інструментами (ERP, CRM, Digital Twins) та гнучкими управлінськими практиками (Agile, Kanban), демонструє потенціал для практичного застосування в умовах обмежених ресурсів і високої невизначеності. Водночас



результативність її впровадження залежить від наявності стратегічної культури, кваліфікованих кадрів і доступу до відповідної цифрової інфраструктури.

Особливу увагу слід приділити підтримці малих і середніх підприємств, які потребують адаптованих стратегічних рішень із врахуванням галузевої специфіки та ресурсних обмежень. Перспективними напрямками подальших досліджень є емпіричне вивчення ефективності стратегічного управління в різних секторах економіки, аналіз впливу рівня цифрової зрілості на якість управлінських рішень, а також розробка методичних рекомендацій щодо адаптації стратегічних моделей до вітчизняного бізнес-середовища.

### **Список використаних джерел**

1. Ансофф І. Стратегічне управління / пер. з англ. К. Основи, 2007. 519 с.
2. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. К. Основи, 1998. 390 с.
3. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. New York: The Free Press, 2005. 406 p.
4. Амоша О. І. Стратегічне управління сталим розвитком регіонів України. Донецьк: ІЕП НАН України, 2011. 240 с.
5. Савченко І. Г. Стратегічне управління підприємствами: теорія і практика. К. Центр учбової літератури, 2015. 312 с.
6. Трегобчук О. А. Теоретико-методологічні основи стратегічного управління аграрними підприємствами. К. ННЦ ІАЕ, 2017. 276 с.
7. Wheelen T. L., Hunger J. D. Strategic Management and Business Policy. 14th ed. Pearson, 2015. 832 p.
8. Квасницька Р. С. Стратегічне управління: навч. посібник. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2019. 248 с.
9. Кравченко С. І. Стратегічний аналіз: навч. посіб. К. ЦУЛ, 2020. 196 с.
10. Дюжев А. В., Гончарова Н. В. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного планування // Економіка і організація управління. 2021. № 2. С. 55–61.



Режим

доступу:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/732>

(дата

звернення: 10.05.2025).

11. Березянко І. П. PEST-аналіз у стратегічному управлінні підприємством // Економіка і суспільство. 2020. № 25. С. 84–91. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/872> (дата звернення: 05.05.2025).
12. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
13. Савицька Г. В. Аналіз діяльності підприємства: навч. посібник. К. Знання, 2021. 372 с.
14. Балабанов Н. І., Леонова В. С. Впровадження системи стратегічного менеджменту на аграрних підприємствах // Економіка та держава. 2022. № 6. С. 23–28. Режим доступу: <https://www.economy.in.ua/?op=1&z=5973> (дата звернення: 12.05.2025).
15. Балабанова Л. В. Управління стратегічним розвитком підприємства: навч. посібник. К. Центр учбової літератури, 2019. 280 с.
16. Сидоренко О. В. Бар'єри стратегічного управління на вітчизняних підприємствах // Бізнес Інформ. 2021. № 3. С. 47–53. Режим доступу: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2021-3\\_0-pages-47\\_53.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-3_0-pages-47_53.pdf) (дата звернення: 15.05.2025).
17. Шевчук В. Я. Управління розвитком малого і середнього бізнесу в умовах змін. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 214 с.
18. Rigby D., Sutherland J., Noble A. Agile at Scale // Harvard Business Review. 2018. May–June. P. 88–96. Режим доступу: <https://hbr.org/2018/05/agile-at-scale> (дата звернення: 10.05.2025).
19. Kotter J. P. Leading Change. Boston: Harvard Business Review Press, 2012. 208 p.



20. Міщенко С. І. Стратегічне управління в умовах цифрової трансформації економіки // Економіка і прогнозування. 2021. № 4. С. 33–39. Режим доступу:  
<https://www.nas.gov.ua/UA/Messages/Pages/View.aspx?MessageID=7723>  
(дата звернення: 15.05.2025).
21. Ivanov D., Dolgui A., Sokolov B. The impact of digital technology and Industry 4.0 on the ripple effect and supply chain risk analytics // International Journal of Production Research. 2019. Vol. 57(3). P. 829–846. DOI:  
<https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1488086> (дата звернення: 12.05.2025).