

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Кваліфікаційна робота (проект)
на здобуття ступеня вищої освіти “бакалавр”

Виконавець:	студентка 4 курсу 10-491 групи Спеціальності 073 «Менеджмент» Грузнова Олександра Вікторівна
Науковий керівник:	доктор економічних наук Соловйов Андрій Ігорович
Рецензент:	директор ТОВ “Ратуш-Агро” Алісевич В.Л.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ПРОБЛЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ	5
1.1	5
1.2	8
1.3	10
1.4	12
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	15
2.1 Загальна методика оцінки ефективності стратегічного управління	15
2.2 Методи дослідження організаційного розвитку підприємства	21
2.3 Критерії та показники ефективності стратегічного управління	23
2.4 Пропозиції щодо вдосконалення стратегічного управління з метою забезпечення організаційного розвитку	25
ВИСНОВКИ	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	32

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного економічного середовища підприємства змушені постійно адаптуватися до змін, оновлювати свої стратегічні орієнтири та вдосконалювати системи управління. В таких умовах особливого значення набуває стратегічне управління, яке виступає не лише інструментом досягнення конкурентних переваг, а й фундаментом для довгострокового організаційного розвитку. Його ефективність визначає здатність підприємства передбачати зовнішні виклики, мобілізувати ресурси та формувати сталі траєкторії зростання.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю системного підходу до оцінки результативності стратегічного управління, адже без об'єктивних критеріїв та належної методології складно визначити, наскільки управлінські рішення сприяють реальному розвитку організації. Багато українських підприємств демонструють низький рівень стратегічної стабільності, що свідчить про відсутність чітких механізмів вимірювання ефективності управлінських стратегій. У зв'язку з цим постає потреба у науковому дослідженні теоретичних та методичних основ оцінки ефективності стратегічного управління як чинника сталого організаційного розвитку.

Метою даної роботи є формування теоретико-методичних засад та обґрунтування підходів до оцінки ефективності стратегічного управління, спрямованого на забезпечення організаційного розвитку підприємства.

Завданням роботи є:

1. Провести теоретичний аналіз сутності стратегічного управління та його ролі в забезпеченні організаційного розвитку підприємства.
2. Дослідити підходи до визначення ефективності стратегічного управління та узагальнити критерії, що використовуються в науковій і практичній літературі.

3. Визначити ключові проблеми, що виникають при реалізації стратегічного управління в умовах динамічного зовнішнього середовища.
4. Розробити методичні підходи до оцінки ефективності стратегічного управління з урахуванням специфіки функціонування підприємств різних галузей.
5. Сформуванати систему показників, які дозволяють оцінити вплив стратегічного управління на організаційний розвиток підприємства.
6. Обґрунтувати практичні рекомендації щодо вдосконалення стратегічного управління для досягнення сталого розвитку підприємства.

Предметом дослідження є методичні підходи, інструменти та критерії оцінювання ефективності стратегічного управління підприємством у контексті його організаційного розвитку.

Дослідження здійснюватиметься із застосуванням методів системного аналізу, експертних оцінок, порівняльного аналізу, а також елементів економіко-математичного моделювання. Застосування цих методів дозволить провести всебічне дослідження ефективності стратегічного управління, ідентифікувати ключові чинники впливу на організаційний розвиток підприємства, сформуванати обґрунтовані висновки та розробити практичні рекомендації щодо підвищення результативності управлінських рішень.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ПРОБЛЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ

1.1 Огляд наукових підходів до стратегічного управління підприємствами

Стратегічне управління є однією з ключових складових сучасної теорії та практики менеджменту. Його зміст полягає у формуванні довгострокових цілей розвитку підприємства, виборі засобів їх досягнення та реалізації заходів, спрямованих на адаптацію організації до змін зовнішнього середовища. У науковій літературі сформувалося кілька концептуальних підходів до трактування сутності стратегічного управління, кожен з яких висвітлює окремі аспекти цього складного явища.

Один із найпоширеніших підходів – класичний (раціональний) – розглядає стратегічне управління як послідовний процес, що включає аналіз середовища, формулювання стратегії, її впровадження та контроль. Представники цієї школи, зокрема І. Ансофф, наголошують на необхідності формалізації стратегічного мислення та впровадження системного планування в управлінські процеси [1].

Водночас у сучасних умовах дедалі більшого значення набуває адаптивний підхід, що базується на гнучкому реагуванні підприємства на зміни в оточенні. На відміну від класичної моделі, він передбачає меншу жорсткість у структурі планування та акцентує увагу на стратегічній гнучкості й інноваційності управлінських рішень [2].

Також значний внесок у розвиток теорії стратегічного управління зробили представники ресурсного підходу, який зосереджує увагу на внутрішніх можливостях підприємства. У межах цієї концепції стратегія формується не лише під впливом зовнішніх чинників, а й залежно від

унікальних ресурсів та компетенцій, якими володіє організація. Таким чином, конкурентна перевага пояснюється здатністю ефективно використовувати власні нематеріальні та матеріальні активи [3].

Окремо варто виділити інституціональний підхід, який розглядає стратегічне управління в контексті взаємодії підприємства з регуляторними, соціальними та культурними інститутами. У межах цього підходу стратегія підприємства формується не лише з урахуванням внутрішніх ресурсів та цілей, а й у відповідь на зовнішній інституційний тиск, який задає «правила гри» на ринку. Це включає законодавчі норми, податкове регулювання, стандарти корпоративного управління, очікування суспільства та особливості галузевої культури. Такий підхід особливо актуальний для підприємств, що функціонують в умовах складних адміністративно-економічних обмежень, таких як в Україні, де трансформаційні процеси в економіці супроводжуються постійними змінами в нормативно-правовому полі, високим рівнем невизначеності та інституційною нестабільністю [4].

У контексті інституціонального підходу стратегічне управління розглядається як інструмент досягнення інституційної легітимності — тобто відповідності підприємства формальним і неформальним вимогам середовища. Саме здатність адаптуватися до змін у правилах, очікуваннях і цінностях, які переважають у зовнішньому оточенні, є запорукою довгострокової стабільності та виживання організації. Така адаптація вимагає від менеджменту системного аналізу зовнішнього середовища, стратегічної гнучкості та проактивного формування партнерств із ключовими інституційними гравцями.

Загалом, сучасне стратегічне управління розглядається як багаторівнева система дій, яка охоплює як планування, так і моніторинг, адаптацію та розвиток. Наукові підходи, що сформувалися протягом останніх десятиліть, поступово зміщують акцент з жорсткої формалізації стратегічного процесу до гнучких, адаптивних і відкритих моделей

управління. Це зумовлено посиленням динамізму зовнішнього середовища, технологічною революцією, зміною пріоритетів споживачів і новими очікуваннями до соціальної відповідальності бізнесу.

Сучасні концепції стратегічного управління поєднують елементи класичних, поведінкових, ресурсних і інституціональних моделей, формуючи цілісне уявлення про управління підприємством як про складний нелінійний процес. Завдяки цьому підприємства можуть одночасно діяти як цілеспрямовано, реалізуючи довгострокові цілі, так і гнучко — адаптуючись до постійних змін і зберігаючи стратегічну стійкість у турбулентному середовищі.



Рисунок 1.1 – Структура та зміст основних етапів стратегічного управління

Таким чином, наукові підходи до стратегічного управління демонструють еволюцію управлінської думки — від жорсткого планування до інтегративних моделей, що враховують динамізм середовища та потенціал самої організації.

1.2 Аналіз літературних джерел щодо оцінки ефективності стратегічного управління

Питання оцінки ефективності стратегічного управління викликає все більший інтерес як серед науковців, так і серед практиків. Це зумовлено необхідністю забезпечення результативного функціонування підприємств в умовах посилення конкуренції, швидких технологічних змін та невизначеності ринку. Ефективне стратегічне управління визначає здатність організації реалізовувати свої довгострокові цілі, забезпечуючи при цьому стійкість до зовнішніх впливів і здатність до адаптації. Аналіз наукової літератури дозволяє виокремити основні підходи до трактування ефективності стратегічного управління та критерії її оцінювання.

Більшість авторів наголошують на багатofакторності даного явища, підкреслюючи, що ефективність стратегічного управління не можна виміряти за допомогою одного універсального показника.

Зокрема, на думку О.Є. Кузьменка, ефективність у цій сфері повинна розглядатись як комплексна характеристика результатів реалізації стратегії, яка поєднує як фінансові, так і нефінансові показники діяльності підприємства [5]. Такий підхід дозволяє врахувати багатоаспектність результатів стратегічних рішень, включаючи як комерційний успіх, так і організаційну сталість.

У працях українських науковців, таких як В.Г. Герасимчук та І.В. Кравченко, акцент робиться на динамічному підході до оцінки ефективності. Він передбачає порівняння фактичних результатів із

запланованими, а також аналіз відхилень, причин їх виникнення та корекцію стратегічного курсу відповідно до змін внутрішнього й зовнішнього середовища [6]. Це дозволяє забезпечити зворотний зв'язок у системі стратегічного управління та підвищити його адаптивність.

Згідно з дослідженням Н.М. Репіної, ефективність стратегічного управління доцільно оцінювати не лише через досягнення фінансових результатів, але й через рівень стратегічної гнучкості, здатність до інновацій, формування довгострокових конкурентних переваг та організаційного розвитку [7]. Такий підхід передбачає використання нефінансових індикаторів, що відображають реальні стратегічні зрушення в структурі підприємства, його культурі, системі управління та ринковому позиціонуванні.

Окрему увагу в літературі приділено індикаторам стратегічної ефективності, серед яких найбільш поширеними є: зростання ринкової частки, рівень задоволеності клієнтів, ефективність інвестиційних рішень, інноваційна активність, показники внутрішніх бізнес-процесів тощо. На думку І. Микитюка, ці показники дозволяють формувати цілісне уявлення про стратегічні результати, однак вимагають системного підходу до збору, обробки та аналізу даних, з урахуванням змін у зовнішньому середовищі та специфіки діяльності підприємства [8].

Варто також відзначити, що окремі автори вказують на необхідність використання збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC) як ефективного інструменту оцінювання стратегічного управління. Така система дозволяє поєднувати фінансові та нефінансові аспекти, включаючи перспективи розвитку, внутрішні процеси, інноваційність і взаємодію з клієнтами [9]. Її впровадження забезпечує узгодженість між стратегічними цілями підприємства та щоденними операційними діями, а також сприяє створенню єдиної інформаційної основи для прийняття управлінських рішень.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що сучасні підходи до оцінки ефективності стратегічного управління базуються на інтеграції кількісних і якісних показників, адаптації до змін середовища та орієнтації на довгострокову результативність. Проблематика цієї сфери залишається відкритою, що зумовлює актуальність подальших наукових досліджень у напрямі розробки методик, які враховують специфіку конкретних галузей, рівень розвитку підприємств та складність зовнішніх викликів.

Таким чином, сучасна наукова думка підкреслює складність та багатовимірність процесу оцінювання ефективності стратегічного управління. Різні підходи дозволяють сформувати гнучку методологічну базу для дослідження результативності стратегічних рішень у контексті забезпечення організаційного розвитку підприємства.

1.3 Сучасний стан проблеми організаційного розвитку в контексті стратегічного управління

Організаційний розвиток у сучасних умовах розглядається як системний та безперервний процес змін у структурі, процесах, культурі та стратегії підприємства, який забезпечує його адаптацію до змінного зовнішнього середовища. Такий розвиток охоплює не лише технічні або управлінські інновації, а й трансформацію організаційної поведінки, цінностей та управлінських моделей. Одним з ключових факторів, що визначають результативність цього процесу, є рівень стратегічного управління, який формує підґрунтя для довгострокового розвитку та зміцнення конкурентних позицій.

В українських реаліях проблема організаційного розвитку підприємств загострюється під впливом низки зовнішніх викликів — економічна нестабільність, воєнні ризики, трансформація ринку праці, технологічні зрушення, інфляційні коливання та нестача кваліфікованих

кадрів. У цих умовах стратегічне управління має не лише забезпечувати стабільність функціонування, а й сприяти гнучкій адаптації, модернізації систем управління, нарощуванню інституційного потенціалу та формуванню антикризових механізмів [10].

Аналіз практики свідчить про недостатню інтеграцію стратегічного управління в систему внутрішнього розвитку підприємств. Часто стратегічне планування зводиться до формального складання документів, без реального впливу на управлінські рішення. Як зазначає Т.І. Кузьо, організаційний розвиток вітчизняних підприємств має фрагментарний характер, а стратегічні ініціативи не підкріплені системним аналізом ресурсів, кадрового потенціалу, інноваційного середовища та зовнішніх ризиків [11].

Крім того, низький рівень стратегічної культури серед управлінського персоналу, відсутність чітких механізмів оцінювання впливу управлінських рішень на організаційний розвиток, а також недостатня увага до внутрішніх процесів (модернізації бізнес-процедур, розвитку людського капіталу, цифрової трансформації) призводять до низької ефективності впроваджених стратегій. Часто інноваційні ініціативи залишаються нереалізованими через інертність організаційної структури або відсутність підтримки з боку керівництва [12].

Однією з актуальних тенденцій у вирішенні цієї проблеми є використання підходу організаційного навчання, який передбачає формування середовища, орієнтованого на розвиток компетенцій, обмін знаннями та підтримку інновацій. Це дозволяє підприємствам не лише реагувати на зміни, але й випереджати їх, перетворюючи виклики на джерела зростання. Організаційне навчання сприяє зміцненню гнучкості та стійкості підприємства, формуючи культуру стратегічного мислення на всіх рівнях управління [13].

Також в останні роки набули поширення підходи, що інтегрують цифрову трансформацію як невід'ємний елемент організаційного

розвитку. Йдеться не лише про впровадження цифрових інструментів, а про глибоку трансформацію моделей прийняття рішень, способів взаємодії з клієнтами, побудови внутрішніх комунікацій, систем звітності та управлінського контролю. Цифровізація стає не метою, а засобом формування нових організаційних можливостей та прискорення стратегічних змін [14].

Крім технологічних і культурних аспектів, важливо також враховувати зовнішні інституційні умови, які впливають на динаміку розвитку підприємств. Зокрема, доступ до фінансових ресурсів, регуляторна передбачуваність, політична стабільність та підтримка з боку держави є критично важливими факторами. Їх нестабільність ускладнює стратегічне планування і вимагає від підприємств формування сценарних підходів до управління майбутнім.

Таким чином, сучасний стан проблеми організаційного розвитку підприємств свідчить про критичну необхідність впровадження ефективного, інтегрованого та адаптивного стратегічного управління, яке враховує як внутрішні резерви організації, так і виклики зовнішнього середовища. Вирішення цих завдань вимагає не лише методичного забезпечення, а й зміни управлінського мислення на всіх рівнях організаційної структури, підвищення стратегічної культури персоналу та впровадження інноваційно-орієнтованих моделей розвитку.

1.4 Визначення напрямів подальших досліджень

У процесі аналізу теоретичних засад стратегічного управління та сучасного стану організаційного розвитку підприємств було встановлено, що, попри наявність широкого спектра підходів, у науковому дискурсі залишається низка відкритих питань, які потребують подальшого дослідження. Багато існуючих концепцій не

враховують динамічні зміни у зовнішньому середовищі, регіональні особливості економіки або галузевої специфіки, що знижує ефективність їх практичного застосування.

Перш за все, необхідне глибше обґрунтування методологічних підходів до оцінювання ефективності стратегічного управління з урахуванням специфіки різних типів підприємств (мале, середнє, велике), галузевої належності та рівня організаційної зрілості. Більшість існуючих моделей є універсальними або занадто загальними, що знижує точність їх застосування у конкретних управлінських ситуаціях. Підприємства, що працюють в умовах нестабільного середовища, потребують адаптованих і чутливих до контексту методик оцінювання [15].

Наступним важливим напрямом є розробка системи інтегрованих показників, які б дозволяли одночасно враховувати як кількісні (фінансові, продуктивні, ринкові), так і якісні (управлінська культура, інноваційність, організаційна гнучкість) параметри ефективності. Особливої уваги потребує адаптація інструментів типу *Balanced Scorecard* до реалій українських підприємств, з урахуванням обмеженості доступу до аналітичних ресурсів, особливостей управлінської культури та нестабільності макроекономічного середовища [16]. Важливо також створити умови для регулярного оновлення таких показників відповідно до змін у стратегічних пріоритетах.

Крім того, слід досліджувати взаємозв'язок між рівнем стратегічного мислення управлінців та організаційними результатами підприємства. У цьому контексті актуальним є вивчення таких чинників, як стратегічна культура, компетентність керівного складу, здатність до формування стратегічних альянсів і партнерств. Особливу увагу варто приділити формуванню стратегічного бачення в умовах невизначеності

та кризових ситуацій, а також оцінці впливу суб'єктивного фактору на прийняття стратегічних рішень [17].

Окремий пласт досліджень повинен охоплювати роль цифрової трансформації в стратегічному управлінні, зокрема вплив автоматизації, бізнес-аналітики, систем штучного інтелекту та цифрових платформ на процес прийняття стратегічних рішень. Цифрові інструменти дозволяють не лише покращити ефективність стратегічного аналізу, але й запровадити нові моделі комунікацій, зворотного зв'язку, персоналізованого управління. Водночас вітчизняні дослідження з цієї тематики залишаються обмеженими, а питання безпечної цифровізації, доступності технологій для малого бізнесу та кіберзагроз недостатньо вивчені [18].

Не менш важливо розглянути й аспекти стратегічного управління в умовах високої турбулентності, спричиненої воєнними конфліктами, економічною кризою, змінами в законодавстві, міграційними потоками та політичними ризиками. У таких умовах стратегічна стабільність і адаптивність підприємств стають критичними для збереження їх функціональності та подальшого розвитку. Розробка сценарних підходів до управління, побудова кризостійких структур та використання стратегічного резервування повинні бути невід'ємною частиною сучасного управлінського мислення [19].

Таким чином, подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку прикладних моделей оцінювання ефективності стратегічного управління, удосконалення методичного інструментарію, а також глибше осмислення взаємозв'язків між стратегією, організаційною структурою та розвитком підприємства. Комплексний підхід до вирішення зазначених проблем дозволить підвищити результативність стратегічного управління та забезпечити сталий розвиток підприємств в умовах високої динаміки зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1 Загальна методика оцінки ефективності стратегічного управління

Оцінка ефективності стратегічного управління є невід'ємною частиною процесу стратегічного менеджменту, оскільки вона дозволяє виявити сильні та слабкі сторони реалізованих стратегій, забезпечити зворотний зв'язок для прийняття управлінських рішень і визначити резерви для вдосконалення. Універсальної методики, яка б охоплювала всі аспекти стратегічного управління, не існує, проте в науковій і практичній площині сформувалися типові етапи оцінювання та групи показників, які можуть бути адаптовані до конкретних умов функціонування підприємства.

Методика оцінки ефективності стратегічного управління передбачає структурований та послідовний підхід до аналізу результативності реалізації стратегічних цілей підприємства. Універсальної моделі, придатної до всіх типів організацій, не існує, однак у науковій літературі виокремлюють базові етапи, що становлять загальну логіку стратегічного оцінювання.

Першим етапом є формування цілей стратегічного управління, які мають бути чіткими, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі. Йдеться не лише про декларативні наміри, а про стратегічні орієнтири, що мають відображати бачення розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Формування таких цілей потребує врахування як зовнішнього середовища (ринкові умови, конкуренція, регуляторні вимоги), так і внутрішніх факторів (ресурсна база, компетенції, організаційна структура).

Другий етап передбачає визначення системи показників (індикаторів), які дозволяють кількісно або якісно оцінити ступінь

досягнення поставлених цілей. Важливо, щоб обрані показники були репрезентативними, мали практичну вимірюваність та відповідали специфіці діяльності підприємства. Залежно від обраного підходу, до переліку таких показників можуть входити фінансові коефіцієнти, інноваційна активність, рівень задоволеності клієнтів, ефективність внутрішніх процесів, показники розвитку персоналу та інші.

Третій етап охоплює збір, обробку та аналіз фактичних даних, пов'язаних з реалізацією стратегічних ініціатив. На цьому етапі використовується внутрішня звітність підприємства, результати маркетингових досліджень, експертні оцінки, аналітичні звіти тощо. Оцінювання має бути не лише технічним, а й змістовним, із урахуванням контексту, в якому досягнуто (або не досягнуто) певні результати.

Четвертий етап полягає у зіставленні отриманих результатів із запланованими, а також у аналізі відхилень. Такий аналіз дозволяє виявити критичні зони невідповідності, з'ясувати їх причини та оцінити наслідки для підприємства. Відхилення можуть бути як негативними (відставання), так і позитивними (перевиконання), і в обох випадках вони потребують осмислення для коригування управлінських підходів.

П'ятий, завершальний етап передбачає формулювання висновків щодо ефективності реалізованої стратегії, а також розробку практичних рекомендацій щодо її удосконалення. На цьому етапі може прийматись рішення про коригування цілей, перегляд ресурсного забезпечення, зміну тактичних підходів або модернізацію самої системи стратегічного управління. Зокрема, підприємство має оцінити, чи забезпечує обрана стратегія зростання, стабільність, конкурентоспроможність і розвиток у довгостроковій перспективі [20].

Таким чином, процес оцінки ефективності стратегічного управління має не лише діагностичне, але й прогностичне значення. Його головна мета полягає в створенні основи для ухвалення

обґрунтованих управлінських рішень та досягнення стратегічної стійкості підприємства.

Вибір конкретних методів оцінювання ефективності стратегічного управління залежить від багатьох чинників, серед яких особливо важливими є тип підприємства (виробниче, сервісне, торговельне), галузева специфіка, розмір організації, складність її організаційної структури, стратегічні пріоритети, а також рівень доступу до достовірної аналітичної інформації.

Одним із базових інструментів є порівняльний аналіз (benchmarking). Цей метод передбачає зіставлення ключових показників діяльності підприємства з результатами аналогічних організацій або із загальновизнаними галузевими стандартами. Benchmarking може бути як зовнішнім (зіставлення з іншими компаніями), так і внутрішнім (порівняння підрозділів всередині однієї організації) [21].

SWOT-аналіз використовується як інструмент якісної діагностики, що дозволяє системно оцінити внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на ефективність реалізації стратегії. У межах цього аналізу визначаються сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози. Перевагою SWOT є можливість поєднати стратегічний аналіз з подальшим формуванням стратегічних рішень.

Широкого поширення набув метод збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC). Цей підхід дозволяє оцінювати ефективність реалізації стратегії на основі комплексного бачення діяльності підприємства у чотирьох площинах: фінансова, клієнтська, внутрішні процеси, навчання та розвиток. BSC сприяє узгодженню стратегічних цілей з повсякденною діяльністю персоналу, дозволяє забезпечити прозорість у прийнятті рішень та підвищити управлінську відповідальність.

Також до арсеналу стратегічного аналізу входить метод експертних оцінок, який базується на залученні фахівців з відповідної

галузі або функціонального напрямку до комплексного аналізу ефективності управління. Цей підхід особливо доцільний у ситуаціях, коли бракує об'єктивної кількісної інформації або коли потрібно оцінити нефінансові аспекти — інноваційний потенціал, мотиваційний клімат, організаційну культуру. Результати експертного оцінювання можуть слугувати підґрунтям для формування стратегічних сценаріїв та прогнозів.

Для наочності в таблиці 2.1 наведено порівняльну характеристику найбільш поширених методів оцінювання ефективності стратегічного управління, їх суть, переваги та доцільність використання залежно від ситуації.

Таблиця 2.1 – Основні методи оцінювання ефективності стратегічного управління

Метод	Тип оцінювання	Суть методу	Переваги	Сфера застосування
Порівняльний аналіз (benchmarking)	Кількісний	Співставлення результатів підприємства з іншими організаціями або стандартами	Дозволяє об'єктивно оцінити відставання або переваги	Аналіз конкурентоспроможності, галузеві порівняння
SWOT-аналіз	Якісний	Визначення внутрішніх сильних і слабких сторін, зовнішніх можливостей і загроз	Гнучкість, простота застосування, зручність для стратегічного аналізу	Попереднє стратегічне планування, виявлення ризиків
Збалансована система показників (BSC)	Комбінований	Система показників у чотирьох площинах: фінанси, клієнти, процеси, розвиток	Комплексність, системність, узгодження цілей з операційною діяльністю	Стратегічний контроль, оцінка досягнення цілей, управління
Експертні оцінки	Якісний	Оцінка ефективності на основі думок кваліфікованих фахівців	Доречний при відсутності точних даних, враховує нефінансові фактори	Аналіз культури, управлінських рішень, інноваційний розвиток

		х фахівців	аспекти	
--	--	------------	---------	--

Таким чином, жоден із перелічених методів не є універсальним, проте їхнє комбіноване застосування дозволяє отримати об'єктивну та всебічну оцінку ефективності стратегічного управління. Раціональне поєднання кількісних і якісних підходів створює основу для формування гнучкої аналітичної системи, здатної підтримувати стратегічні рішення в умовах високої динаміки зовнішнього середовища.

Серед основних показників, що доцільні для оцінювання ефективності стратегічного управління, можна виокремити кілька груп, кожна з яких відображає специфічні аспекти функціонування підприємства.

До фінансових показників належать показники прибутковості, зокрема рівень рентабельності, що характеризує здатність підприємства генерувати прибуток у відношенні до витрат чи активів. Також до цієї групи відносять динаміку доходів, яка свідчить про тенденції зростання або зниження обсягів реалізації продукції чи надання послуг, а також коефіцієнт зростання активів, що демонструє розширення матеріально-технічної бази та потенціал розвитку.

Внутрішні показники зосереджені на характеристиці внутрішнього середовища організації. До них зараховують ефективність бізнес-процесів, яка оцінюється через оптимізацію операційної діяльності, мінімізацію витрат часу і ресурсів. Окрему увагу приділяють витратам на інноваційні розробки як показнику готовності підприємства до змін.

Організаційна гнучкість, своєю чергою, відображає здатність компанії адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Зовнішні показники стосуються взаємодії з ринком і клієнтами. Зокрема, ринкова частка визначає конкурентоспроможність підприємства в певному сегменті, рівень задоволеності клієнтів свідчить

про ефективність сервісної політики, а впізнаваність бренду є індикатором успішності маркетингової стратегії.

До стратегічних показників відносять ті, що дозволяють оцінити рівень реалізації довгострокових завдань. Це, зокрема, відповідність фактичної діяльності підприємства визначеним стратегічним цілям, а також ступінь реалізації стратегічних ініціатив, проєктів або програм, які були передбачені у стратегічних планах розвитку організації [22].

Важливо наголосити, що ефективність стратегічного управління має розглядатися не лише як підсумок діяльності за певний період, а як безперервний процес, який передбачає постійний моніторинг, адаптацію стратегій та перегляд управлінських підходів відповідно до змін середовища [23].



Рисунок 2.1 – Приклад стратегічної карти

Таким чином, загальна методика оцінки ефективності стратегічного управління має бути інтегрованою, динамічною та адаптивною до особливостей конкретного підприємства. Її

впровадження дозволяє забезпечити управлінську прозорість, підвищити якість прийняття рішень та створити умови для сталого організаційного розвитку.

2.2 Методи дослідження організаційного розвитку підприємства

Дослідження організаційного розвитку підприємства вимагає застосування системного підходу, що поєднує як якісні, так і кількісні методи аналізу. Вибір конкретних інструментів визначається метою дослідження, особливостями організаційної структури, стадією розвитку підприємства та характером змін, що в ньому відбуваються.

Використання різноманітних методичних підходів сприяє формуванню всебічного уявлення про динаміку розвитку організації, ефективність управління та здатність до адаптації в умовах змінного зовнішнього середовища.

Одним із поширених інструментів оцінки є діагностичний аналіз, який допомагає визначити поточний стан організації, виявити проблемні зони у структурі управління, внутрішніх процесах чи взаємодії персоналу. Він базується як на об'єктивних даних (фінансові звіти, показники ефективності), так і на результатах соціологічних опитувань [24].

SWOT-аналіз дає змогу виявити внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості й загрози, що впливають на розвиток організації. Цей метод допомагає виявити стратегічні резерви й ризики, що можуть впливати на динаміку змін [25].

Методи анкетування, інтерв'ювання та експертних оцінок дозволяють дослідити рівень корпоративної культури, готовність до змін і ефективність управлінських рішень. Експертні оцінки є особливо важливими для виявлення неформальних чинників, що впливають на організаційний розвиток [26].

Для кількісного аналізу застосовують економіко-математичні моделі (регресійний аналіз, кластеризація, кореляційний аналіз), що дозволяють встановити взаємозв'язки між стратегічними рішеннями, змінами у внутрішніх процесах і досягнутими результатами [27].

У сучасних умовах ефективним інструментом є аналіз змін (Change Management Analysis), який охоплює моніторинг впровадження стратегічних ініціатив, оцінку їх сприйняття персоналом і адаптацію процесів до нових цілей. У цьому контексті широко застосовується ADKAR-модель, яка оцінює готовність до змін за п'ятьма критеріями: поінформованість, бажання, знання, здатність, підкріплення [28].

Для більш глибокого розуміння звернутись до класифікації відповідних методів, представленої в таблиці 2.2. У ній наведено ключові методи, їх характеристику та специфіку застосування в умовах стратегічного управління.

Таблиця 2.2 – Методи дослідження організаційного розвитку підприємства: класифікація та особливості

Метод	Тип	Суть методу	Сфера застосування
Діагностичний аналіз	Якісний/кількісний	Виявлення стану підприємства, слабких і сильних сторін	Загальний стан організації, структура, процеси
SWOT-аналіз	Якісний	Оцінка внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на розвиток	Стратегічне планування, оцінка потенціалу
Анкетування та інтерв'ювання	Якісний	Збір думок персоналу щодо проблем, змін, культури	Організаційна культура, готовність до змін
Експертні оцінки	Якісний	Узагальнення суджень фахівців з приводу розвитку підприємства	Складні управлінські ситуації, оцінка змін
Економіко-математичне моделювання	Кількісний	Побудова моделей зв'язків між чинниками і результатами	Аналіз трендів, прогнозування, сценарне планування
ADKAR-модель змін	Комбінований	Вимірювання готовності	Управління трансформаціями,

		організації до впровадження змін	адаптація персоналу
--	--	-------------------------------------	---------------------

Застосування зазначених методів у поєднанні дозволяє досягти цілісного бачення стану організаційного розвитку, виявити напрямки удосконалення та забезпечити основу для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень.

2.3 Критерії та показники ефективності стратегічного управління

У контексті стратегічного управління ефективність є багатовимірною характеристикою, що відображає здатність підприємства досягати довгострокових цілей, зберігаючи гнучкість і конкурентоспроможність. Для забезпечення об'єктивності оцінювання доцільно використовувати систему критеріїв та показників.

Загалом у науковій літературі виділяють кілька ключових груп критеріїв ефективності стратегічного управління:

- Фінансові критерії, які відображають економічні результати реалізації стратегії (рентабельність, прибутковість, коефіцієнт ліквідності, динаміка доходів) [29].
- Стратегічні критерії, що характеризують ступінь досягнення визначених цілей, зокрема зростання ринкової частки, реалізацію стратегічних ініціатив, успішність впровадження інновацій [30].
- Операційні критерії, які пов'язані з внутрішніми процесами: ефективність логістики, зниження витрат, підвищення продуктивності, скорочення часу виконання операцій [31].
- Кадрові та організаційні критерії, що відображають рівень залученості персоналу, якість управлінських рішень, рівень організаційної культури, ефективність комунікацій [32].
- Клієнтські критерії, які показують рівень задоволеності клієнтів,

ступінь лояльності, збільшення обсягу повторних покупок чи замовлень [33].

Для узагальнення вищезазначеного підходу до класифікації критеріїв ефективності стратегічного управління в роботі подано таблицю 2.3, яка систематизує основні групи показників та їх характеристики.

Таблиця 2.3 – Групи показників ефективності стратегічного управління та їх характеристика

Група показників	Тип показників	Характеристика	Приклади показників
Фінансові	Кількісні	Відображають економічні результати реалізації стратегії	Рентабельність, чистий прибуток, ROI, коефіцієнт ліквідності
Стратегічні	Комбіновані	Демонструють ступінь досягнення довгострокових цілей	Зростання ринкової частки, реалізація стратегічних ініціатив
Операційні	Кількісні/якісні	Оцінюють ефективність внутрішніх бізнес-процесів	Продуктивність праці, обіг запасів, витрати на одиницю продукції
Організаційні (кадрові)	Якісні	Характеризують стан управлінської структури, корпоративної культури	Залученість персоналу, плинність кадрів, задоволеність працівників
Клієнтські	Кількісні/якісні	Визначають ефективність взаємодії з клієнтами, ступінь задоволення їхніх потреб	Лояльність клієнтів, рівень обслуговування, обсяг повторних продажів
Інноваційні та розвитку	Якісні/комбіновані	Відображають спроможність до інновацій та навчання	Інвестиції в R&D, кількість нововведень, участь у навчальних програмах

Для оцінювання ефективності стратегічного управління доцільно використовувати поєднання кількісних та якісних показників, що дозволяє отримати комплексну картину управлінських результатів.

Одним із найбільш популярних підходів у сучасній практиці є збалансована система показників (Balanced Scorecard), яка охоплює чотири основні площини: фінансову, клієнтську, внутрішніх процесів і навчання та зростання [34].

Також до інструментів оцінки входять індексні та рейтингові методики, які дозволяють агрегувати окремі показники у єдиний інтегральний показник ефективності. Наприклад, використовується індекс стратегічної узгодженості, що відображає відповідність між стратегічними цілями підприємства та реальними результатами [35].

Крім того, важливо оцінювати динаміку змін показників у часі, а не лише фіксовані значення. Такий підхід дозволяє виявити тренди, визначити напрям розвитку, спрогнозувати майбутні ризики або можливості.

Таким чином, ефективність стратегічного управління не може бути зведена до одного універсального індикатора. Для повноцінного аналізу необхідне використання багаторівневої системи критеріїв, яка відображає як поточний стан підприємства, так і потенціал його розвитку в майбутньому.

2.4 Пропозиції щодо вдосконалення стратегічного управління з метою забезпечення організаційного розвитку

В умовах постійних змін зовнішнього середовища та підвищеної турбулентності ринку підприємства потребують удосконалення стратегічного управління як ключового механізму забезпечення організаційного розвитку. Результати аналізу сучасного стану проблеми, а також дослідження методів і критеріїв оцінки ефективності дозволяють сформулювати низку практичних пропозицій, спрямованих на посилення стратегічної спроможності підприємств.

Передусім, доцільно впровадити адаптивну модель стратегічного управління, яка базується на принципах гнучкості, швидкого реагування на зміни та постійного моніторингу зовнішнього середовища. Це передбачає скорочення циклу стратегічного планування, перегляд

стратегічних цілей у реальному часі та інтеграцію ризик-орієнтованого підходу в усі етапи управління [36].

Наступним важливим напрямом є поглиблення внутрішнього аналізу організаційного середовища, зокрема систематичне оцінювання стану бізнес-процесів, корпоративної культури, лідерства та мотиваційного клімату. Підвищення організаційної гнучкості можливе лише за умов належної внутрішньої комунікації та підтримки з боку всіх рівнів персоналу [37].

Рекомендовано також впровадити систему збалансованих показників (BSC) як інструмент, що дозволяє пов'язати стратегічні цілі з конкретними операційними завданнями. Такий підхід дозволяє не лише здійснювати оцінку результатів, а й підвищувати прозорість управлінських процесів і відповідальність виконавців [38].

Важливу роль у стратегічному управлінні відіграє цифрова трансформація, яка має стати не лише технічним, а насамперед управлінським процесом. Рекомендується впровадження цифрових платформ для стратегічного моніторингу, автоматизованих інструментів прогнозування та аналізу великих даних для прийняття стратегічних рішень [39].

Крім того, актуальним є розвиток компетенцій стратегічного лідерства серед управлінського персоналу. Це включає вміння працювати в умовах невизначеності, стратегічне мислення, навички аналітики, здатність будувати комунікації та формувати партнерські мережі. Пропонується розробка програм безперервного навчання та наставництва для керівників середньої та вищої ланки [40].

З метою забезпечення сталого організаційного розвитку доцільно також запровадити індикатори соціальної відповідальності, інноваційної активності та екологічної сталості як частину стратегічної системи оцінювання. Це відповідає сучасним міжнародним тенденціям інтеграції ESG-критеріїв у корпоративне управління.

Отже, удосконалення стратегічного управління має здійснюватися в комплексному форматі — шляхом поєднання технологічних, організаційних, аналітичних та поведінкових інструментів. Такий підхід сприятиме формуванню конкурентоспроможної, адаптивної та динамічної організації, здатної до сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах, коли організації стикаються з безпрецедентними викликами, такими як глобальна нестабільність, зміна споживчих очікувань, цифровізація економіки та пришвидшення інноваційних процесів, удосконалення стратегічного управління стає критично важливим для забезпечення довготривалого організаційного розвитку. Пропозиції щодо посилення стратегічної спроможності підприємств повинні враховувати багатовекторність впливів і необхідність постійного оновлення управлінських підходів.

Окрім зазначених заходів, особливу увагу слід приділити формуванню відкритої системи стратегічної комунікації, що охоплює усі рівні управління. Це сприяє швидшій трансляції стратегічних пріоритетів, підвищенню рівня довіри до керівництва та формуванню спільної візії розвитку. Стратегічна комунікація має бути інтегрованою в систему управління змінами та орієнтованою на залучення працівників до процесів стратегічного оновлення.

Не менш важливим є формування адаптивної організаційної структури, яка дозволяє гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Ідеться не лише про децентралізацію управлінських функцій, а й про створення кросфункціональних команд, які здатні швидко приймати рішення, реагувати на ризики та ініціювати інновації.

Також доцільно запровадити стратегічний аудит — регулярну оцінку відповідності фактичної діяльності підприємства стратегічним пріоритетам. Такий аудит має базуватись на чітко визначених індикаторах і включати аналіз як результативності, так і процесуальних

компонентів реалізації стратегії. Це дозволить вчасно виявляти відхилення, уточнювати стратегію та покращувати координацію між структурними підрозділами.

Окремий напрямок удосконалення — підвищення гнучкості стратегічного планування через впровадження сценарного аналізу та прогнозування альтернативних траєкторій розвитку. Це дозволяє враховувати вплив різних зовнішніх і внутрішніх чинників, мінімізувати ризики та підвищити стійкість підприємства до кризових ситуацій.

Усе вищезазначене свідчить про необхідність комплексного підходу до реформування стратегічного управління, що охоплює як модернізацію інструментів, так і трансформацію управлінської культури. Впровадження цих змін не лише забезпечить стратегічну стійкість організації, а й створить умови для її сталого, інноваційного та відповідального розвитку в умовах постійної глобальної трансформації.

ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження було розкрито ключові аспекти стратегічного управління як детермінанти організаційного розвитку підприємства та сформовано комплекс методичних підходів до оцінювання його ефективності. Сучасні умови господарювання, що характеризуються нестабільністю та динамічністю, висувають нові вимоги до управлінських рішень, які повинні бути не лише результативними, а й гнучкими, адаптивними та системно обґрунтованими.

На основі аналізу наукової літератури встановлено, що стратегічне управління є багатокомпонентною системою, що включає стратегічне планування, моніторинг зовнішнього середовища, управління змінами, цифрову трансформацію та формування стратегічного потенціалу підприємства. Розглянуті підходи до його сутності відображають еволюцію управлінської думки — від класичних раціональних моделей до інтегрованих і сценарно-адаптивних.

У процесі дослідження обґрунтовано, що традиційні фінансові показники не забезпечують повноти оцінки ефективності стратегічного управління. Необхідно враховувати стратегічні, операційні, кадрові, клієнтські, інноваційні та соціальні критерії. Запропоновано використання системи збалансованих показників як ефективного інструменту інтеграції кількісних і якісних параметрів, що підвищує прозорість управління та дозволяє коригувати стратегічні пріоритети в режимі реального часу.

Оцінено сучасні виклики організаційного розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Встановлено, що українські підприємства стикаються з низкою бар'єрів — від інституційних до внутрішньоорганізаційних, включаючи слабкість внутрішніх комунікацій, низький рівень стратегічної культури та обмеженість

цифрової інфраструктури. Водночас окреслено нові можливості, пов'язані з розвитком цифрових платформ, застосуванням аналітики даних, впровадженням ESG-підходів та формуванням партнерських управлінських моделей.

Сформульовано практичні рекомендації щодо вдосконалення стратегічного управління, серед яких: впровадження адаптивних і сценарних моделей управління, створення кросфункціональних команд, розвиток стратегічного лідерства, стратегічна комунікація, стратегічний аудит, а також використання цифрових інструментів моніторингу та прогнозування. Особливий акцент зроблено на необхідності трансформації управлінської культури, безперервного навчання персоналу та підвищення організаційної гнучкості.

Таким чином, результати дослідження формують науково-методичне підґрунтя для оновлення системи стратегічного управління на підприємствах, сприяючи підвищенню ефективності реалізації стратегій, зміцненню конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку в умовах сучасних глобальних трансформацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегічне управління / Ігор Ансофф. — К.: Лібра, 2007. — 432 с.
2. Савчук В.П. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. — К.: Центр учбової літератури, 2020. — 240 с.
3. Пономаренко В.С. Стратегічне управління: теорія і практика: монографія. — Харків: ХНЕУ, 2019. — 312 с.
4. Карташова Л.В. Інституційні підходи до стратегічного управління в умовах трансформаційної економіки // Економічний простір. — 2021. — № 174. — С. 102–110.
5. Кузьменко О.Є. Ефективність стратегічного управління: теоретичні засади // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. — 2021. — № 6. — С. 23–28.
6. Герасимчук В.Г., Кравченко І.В. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності стратегічного управління // Економіка і організація управління. — 2020. — № 1. — С. 101–107.
7. Репіна Н.М. Стратегічне управління розвитком підприємства: концепція оцінки ефективності // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. — 2019. — Вип. 2. — С. 34–39.
8. Микитюк І.І. Методичні підходи до оцінювання стратегічної ефективності підприємств // Бізнес Інформ. — 2022. — № 3. — С. 66–71.
9. Савченко О.С. Збалансована система показників у стратегічному управлінні: аналітичний аспект // Економічні науки. — 2020. — № 7. — С. 51–56.
10. Лисенко О.І. Організаційний розвиток підприємств в умовах економічної нестабільності // Економіка та організація управління. — 2022. — № 3. — С. 27–34.

11. Кузьо Т.І. Стратегічне управління та організаційний розвиток: проблеми узгодження в практиці українських підприємств // Вісник економічної науки України. — 2021. — № 1. — С. 54–58.
12. Суханова Л.М. Управління розвитком підприємства: теоретико-практичні аспекти // Бізнес Інформ. — 2020. — № 5. — С. 70–75.
13. Дьяків В.В. Організаційне навчання як фактор стратегічного розвитку підприємства // Наукові праці НУХТ. — 2019. — № 25. — С. 91–96.
14. Андрушків Б.М. Цифрова трансформація як інструмент організаційного розвитку підприємств // Інноваційна економіка. — 2023. — № 1. — С. 45–50.
15. Задорожна Г.І. Методи оцінки ефективності стратегічного управління підприємством // Наукові записки НаУКМА. — 2020. — Т. 4. — С. 76–81.
16. Ткаченко В.А. Інтегровані показники ефективності стратегічного управління: постановка задачі // Економіка і держава. — 2021. — № 10. — С. 59–64.
17. Єрмоленко О.С. Стратегічне мислення керівника як чинник розвитку підприємства // Бізнес Інформ. — 2022. — № 2. — С. 23–28.
18. Лещенко С.П. Цифрова трансформація у стратегічному управлінні: можливості і виклики // Вісник соціально-економічних досліджень. — 2021. — № 3. — С. 47–52.
19. Мартинюк І.В. Стратегічне управління підприємством в умовах нестабільного середовища // Економіка та управління національним господарством. — 2023. — № 1. — С. 89–95.
20. Мельник Л.Г. Основи стратегічного управління: навч. посібник. — Суми: СумДУ, 2019. — 214 с.
21. Таран С.М. Методи оцінки стратегічного управління підприємством // Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. — 2021. — № 42. — С. 68–74.

22. Скиба М.В. Показники ефективності в системі стратегічного управління підприємством // Економіка і прогнозування. — 2022. — № 1. — С. 35–41.
23. Сопільняк Т.О. Моніторинг стратегічного управління: сучасні підходи та перспективи // Бізнес Інформ. — 2020. — № 11. — С. 57–61.
24. Коваленко І.П. Організаційний розвиток підприємства: сутність та діагностика // Економічні студії. — 2020. — № 2. — С. 46–51.
25. Павленко Ю.В. SWOT-аналіз як інструмент оцінки організаційного потенціалу підприємства // Вісник ХНАДУ. — 2021. — № 1. — С. 29–34.
26. Олійник Т.А. Методи експертних оцінок в дослідженні розвитку підприємств // Бізнес Інформ. — 2022. — № 3. — С. 61–66.
27. Сакун А.М. Економіко-математичні методи аналізу розвитку підприємства // Науковий вісник Університету «КРОК». — 2021. — № 4. — С. 88–93.
28. Петренко Д.С. Управління змінами на підприємстві: інструментарій та оцінка ефективності // Інноваційна економіка. — 2023. — № 2. — С. 54–59.
29. Шевченко А.О. Фінансові індикатори ефективності стратегічного управління підприємством // Економіка і прогнозування. — 2021. — № 4. — С. 77–83.
30. Паламарчук Ю.В. Стратегічні цілі та методи оцінки їх досягнення в управлінні підприємством // Бізнес Інформ. — 2022. — № 1. — С. 60–65.
31. Сидоренко Н.М. Операційна ефективність як складова стратегічного управління // Вісник економічної науки України. — 2020. — № 6. — С. 40–44.

- 32.Бондар В.С. Організаційна культура як фактор ефективності управління підприємством // Науковий вісник НЛТУ. — 2021. — № 3. — С. 35–41.
- 33.Левченко І.О. Клієнтська орієнтованість у стратегії розвитку підприємства // Економічні інновації. — 2022. — № 2. — С. 48–53.
- 34.Савін В.Г. Збалансована система показників у стратегічному управлінні підприємством // Управління розвитком. — 2020. — № 2. — С. 23–28.
- 35.Демчук Л.В. Інтегральна оцінка ефективності реалізації стратегії розвитку підприємства // Фінанси, облік і аудит. — 2021. — № 5. — С. 91–97.
- 36.Дуброва Т.Г. Адаптивне стратегічне управління підприємством: сучасні тенденції // Бізнес Інформ. — 2022. — № 8. — С. 61–66.
- 37.Степаненко С.І. Організаційна гнучкість та її роль у реалізації стратегії розвитку // Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. — 2021. — № 43. — С. 49–54.
- 38.Петренко І.В. Використання збалансованої системи показників у стратегічному управлінні підприємством // Фінанси України. — 2020. — № 11. — С. 90–96.
- 39.Ковальова О.С. Цифрові платформи в системі стратегічного управління: інструменти та перспективи // Економіка та держава. — 2023. — № 1. — С. 38–42.
- 40.Середа В.А. Формування стратегічних компетенцій управлінського персоналу: освітній аспект // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. — 2022. — № 56. — С. 73–78.