

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2025. № 10.*

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.120>

УДК 005.21:658.1

*V. M. Gerasymenko,
старший викладач кафедри менеджменту та фінансів,
Національна академія Національної гвардії України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4828-1353>*

**УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ ТА РЕАЛІЗАЦІЄЮ СТРАТЕГІЧНОГО
РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ІНСТРУМЕНТИ
АДАПТАЦІЇ**

*V. Gerasymenko,
Senior Lecturer of the Department of Management and Finance
National Academy of the National Guard of Ukraine*

**MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF
STRATEGIC ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT: MODERN
CHALLENGES AND ADAPTATION TOOLS**

У статті здійснено комплексне дослідження сучасних підходів до управління розробкою та реалізацією стратегічного розвитку організацій в умовах високої турбулентності та динаміки зовнішнього середовища. У контексті глобалізаційних процесів, швидкої цифрової трансформації, посилення конкуренції та геополітичної нестабільності особливого значення набуває необхідність формування стратегій, здатних забезпечити

адаптивність і стійкість організацій до непередбачуваних змін. Дослідження містить узагальнення та розвиток теоретико-методологічних засад формування адаптивної стратегії, що орієнтується на швидке реагування на коливання ринкових умов, упровадження технологічних інновацій, трансформацію бізнес-моделей та актуалізацію соціально-економічних викликів. Запропоновано авторське трактування стратегічної гнучкості як ключового чинника конкурентоспроможності, що інтегрує аналітичні, інноваційні та управлінські компетентності. Детально розглянуто ключові етапи стратегічного управління: від системного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища із застосуванням SWOT-, PEST- та GAP-аналізу до формування цілей, вибору оптимальної стратегії, імплементації управлінських рішень та постійного моніторингу їх результативності. Особлива увага приділяється інструментам адаптації стратегії, серед яких виокремлено сценарний аналіз, гнучке планування, методи прогнозування на основі великих даних (Big Data) та впровадження систем раннього попередження ризиків. Показано, що ефективність стратегічного управління значною мірою залежить від рівня цифровізації бізнес-процесів, розвитку аналітичних платформ та інтеграції штучного інтелекту у процес ухвалення управлінських рішень. Систематизовано бар'єри на шляху реалізації стратегій, серед яких опір персоналу до змін, низький рівень внутрішньої комунікації, недостатність ресурсного забезпечення, слабкість інституційної культури та обмеженість управлінських компетентностей. Наголошено, що подолання цих проблем потребує комплексного підходу, орієнтованого на розвиток організаційної культури довіри, зміцнення лідерських якостей керівників та впровадження інноваційних управлінських технологій. Запропоновано комплекс рекомендацій для вдосконалення стратегічного управління, зокрема впровадження збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), використання agile-підходів у плануванні та реалізації проєктів, посилення інтеграційних процесів між підрозділами, формування системи безперервного навчання персоналу, а також розвиток компетенцій керівників у сфері стратегічного лідерства та

управління змінами. Сформовано дієві механізми забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності організацій в умовах високої динаміки зовнішнього середовища. Викладені результати можуть бути використані як у наукових дослідженнях із проблем стратегічного менеджменту, так і в практичній діяльності керівників підприємств і організацій, що прагнуть посилити свою адаптивність, ефективність та інноваційний потенціал у сучасних умовах глобальної невизначеності.

The article presents a comprehensive study of modern approaches to managing the development and implementation of organizational strategic development under conditions of high turbulence and environmental dynamism. Within the context of globalization processes, rapid digital transformation, intensifying competition, and geopolitical instability, the necessity of forming strategies that ensure adaptability and resilience of organizations to unpredictable changes becomes particularly significant. The study generalizes and advances the theoretical and methodological foundations of adaptive strategy formation, emphasizing the ability to respond swiftly to fluctuations in market conditions, the introduction of technological innovations, the transformation of business models, and the actualization of socio-economic challenges. An original interpretation of strategic flexibility is proposed, considering it a key factor of competitiveness that integrates analytical, innovative, and managerial competencies. The article thoroughly examines the key stages of strategic management: from systemic analysis of the external and internal environment using SWOT, PEST, and GAP analysis, to goal setting, selection of optimal strategies, implementation of managerial decisions, and continuous monitoring of their effectiveness. Special attention is paid to instruments of strategic adaptation, including scenario analysis, flexible planning, forecasting methods based on Big Data, and the implementation of early warning risk detection systems. It is demonstrated that the effectiveness of strategic management is largely determined by the level of business process digitalization, the development of analytical platforms, and the integration of artificial intelligence into decision-making processes. The study systematizes the barriers to

strategy implementation, including employee resistance to change, low levels of internal communication, insufficient resource provision, weak institutional culture, and limited managerial competencies. It is emphasized that overcoming these challenges requires a comprehensive approach focused on the development of a culture of trust, the strengthening of leadership qualities among managers, and the introduction of innovative management technologies. A set of practical recommendations for improving strategic management is proposed, in particular the implementation of the Balanced Scorecard (BSC), the use of agile approaches in project planning and execution, strengthening integration processes between organizational units, establishing continuous learning systems for personnel, and developing leadership and change management competencies among executives. The research develops effective mechanisms for ensuring the long-term resilience and competitiveness of organizations in highly dynamic environments. The results can be applied both in academic research on strategic management and in the practical activities of enterprise and organizational leaders who seek to enhance adaptability, efficiency, and innovative potential under the conditions of contemporary global uncertainty.

Ключові слова: *стратегічне управління, розвиток організації, адаптація, стратегічне планування, імплементація стратегії, збалансована система показників, цифровізація, стійкість.*

Keywords: *strategic management, organizational development, adaptation, strategic planning, strategy implementation, balanced scorecard, digitalization, resilience.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується посиленням впливу факторів невизначеності та ризику, зумовлених процесами глобалізації, стрімким розвитком технологій, геополітичною нестабільністю та наслідками глобальних криз. У цих умовах організації, незалежно від форм власності та галузевої приналежності,

стикаються з необхідністю постійної адаптації до швидкозмінного середовища. Традиційні моделі стратегічного планування, засновані на детермінованих довгострокових прогнозах і жорстких п'яти- чи десятирічних планах, все частіше виявляються неефективними через високий рівень волатильності зовнішніх умов [1, 3]. Це призводить до розриву між стратегічними задумами та реальними результатами діяльності.

Актуальною стає проблема розробки та впровадження гнучких, адаптивних стратегій, здатних не лише протистояти загрозам, але й своєчасно використовувати нові можливості, забезпечуючи таким чином стійкість і конкурентоспроможність організації в довгостроковій перспективі. Особливої ваги ця проблема набуває для організацій, що функціонують у високоризикових секторах, зокрема у сфері безпеки та оборони, де помилки в стратегічному управлінні можуть мати критичні наслідки для національної безпеки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці стратегічного управління присвячені численні праці вітчизняних та зарубіжних учених, що свідчить про її теоретичну і практичну значимість. Серед фундаментальних досліджень слід відзначити роботи І. Ансоффа [1, 2], який заклав основи стратегічного менеджменту як окремої наукової дисципліни, М. Портера [3], що розробив теорію конкурентних переваг і моделі аналізу галузей, Р. Каплана та Д. Нортон – авторів концепції збалансованої системи показників (BSC) як інструменту імплементації та моніторингу стратегії [4, 5].

У вітчизняній науковій думці значний внесок у розвиток теорії та практики стратегічного управління зробили дослідження М.О. Науменко, В.М. Герасименко та ін. [6-12, 15]. У їхніх працях розкрито сутність стратегічного управління, запропоновано методи стратегічного аналізу, досліджено механізми формування та реалізації стратегій для різних типів організацій. Зокрема, В. Герасименко досліджує особливості стратегічного управління інтегрованими корпоративними структурами за допомогою BSC [1], а М.О. Науменко розглядає моделі стратегічного управління в умовах нестійкого середовища [7].

Разом з тим, аналіз наукової літератури свідчить, що питання адаптації класичних теорій стратегічного управління до сучасних умов високої волатильності, цифровізації та глибокої невизначеності залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, потребує подальшого вивчення механізм інтеграції інструментів штучного інтелекту та аналітики великих даних у процес стратегічного планування, а також методика оцінки ефективності адаптивних стратегій [13]. Це зумовлює необхідність подальших наукових пошуків у цьому напрямку.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління розробкою та реалізацією стратегічного розвитку організації в сучасних умовах високої невизначеності.

Для досягнення мети визначено такі завдання:

1. Проаналізувати сучасні підходи до стратегічного управління в умовах невизначеності та обґрунтувати необхідність переходу до адаптивних моделей.
2. Окреслити ключові етапи та інструменти розробки адаптивної стратегії, здатності до швидкого реагування на зміни.
3. Дослідити механізми ефективної імплементації стратегічних рішень, зокрема роль комунікації, мотивації та систем моніторингу.
4. Визначити основні перешкоди на шляху реалізації стратегії та запропонувати шляхи їх подолання.
5. Запропонувати комплекс практичних рекомендацій щодо оптимізації системи стратегічного управління організації з урахуванням сучасних викликів.

Виклад основного матеріалу. 1. Сучасні підходи до стратегічного управління: від класичного планування до адаптивності

Класична модель стратегічного планування, що базується на детермінованих прогнозах і п'яти- або десятирічних горизонтах, демонструє свою неефективність в умовах сучасного VUCA-середовища (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Її основний недолік – недостатня гнучкість

та сприйнятливість до раптових змін, що робить стратегію застарілою ще до завершення її реалізації [3, 7].

На зміну класичній парадигмі приходять agile-підходи до стратегічного управління, запозичені з практики гнучкої розробки програмного забезпечення. Вони передбачають ітеративне планування, короткі цикли (спринтери) прийняття рішень, постійну корекцію цілей на основі зворотного зв'язку та швидке прототипування стратегічних ініціатив. Це дозволяє організації залишатися чутливою до змін ринку і оперативно переналагоджувати свої курси [5].

Важливу роль у сучасному стратегічному управлінні відіграє сценарне планування. Воно не передбачає складання єдиного «вірного» прогнозу, а полягає в розробці набору правдоподібних сценаріїв майбутнього розвитку подій. Це дозволяє підготувати організацію до різних варіантів, розробити стратегії-відповіді на кожен з них та визначити індикатори, що сигналізують про наближення того чи іншого сценарію [7].

Традиційні інструменти ситуаційного аналізу, такі як PESTLE-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові, екологічні фактори) та SWOT-аналіз (сили, слабкості, можливості, загрози), залишаються актуальними, але отримують нове наповнення. Вони доповнюються реальним моніторингом великих даних (big data) та аналітикою на основі штучного інтелекту (ШІ). ШІ-алгоритми здатні обробляти колосальні масиви структурованих і неструктурованих даних з різних джерел (соціальні мережі, ринкові звіти, новинні стрічки), виявляючи приховані тренди, кореляції та ризики на найраніших стадіях, що значно підвищує обґрунтованість стратегічних рішень [4, 6].

2. Етапи розробки адаптивної стратегії

Процес розробки сучасної адаптивної стратегії можна поділити на наступні ключові етапи:

2.1. Стратегічний аналіз. Це фундаментальний етап, що передбачає комплексну оцінку:

— Внутрішнього потенціалу організації: наявні ресурси (фінансові, матеріальні, людські, інформаційні), ключові компетенції, організаційна структура, корпоративна культура. Використовуються такі інструменти, як аналіз ціннісних ланцюгів (Value Chain Analysis), модель VRIO (Value, Rarity, Imitability, Organization).

— Зовнішнього середовища: визначення макросередовища (PESTLE-аналіз), аналіз конкурентних сил у галузі (за моделлю М. Портера), виявлення ключових стейкхолдерів та їх інтересів. Активно застосовуються інструменти конкурентної розвідки та моніторингу соціальних мереж.

2.2. Формулювання місії, бачення та стратегічних цілей. На основі результатів аналізу формулюються:

- Місія – призначення організації, її основна ціль існування.
- Бачення – образ бажаного майбутнього, до якого прагне організація.
- Стратегічні цілі – конкретні, вимірні орієнтири. Відповідно до методології SMART, цілі повинні бути Конкретними (Specific), Вимірними (Measurable), Досяжними (Achievable), Релевантними (Relevant) та Обмеженими у часі (Time-bound).

2.3. Вибір стратегії. На цьому етапі обираються загальні напрями діяльності (стратегії зростання, стабілізації, скорочення) та конкретні інструменти їх реалізації. Для оцінки та вибору найефективніших стратегічних альтернатив використовуються такі інструменти, як матриця BCG, матриця Ансоффа, матриця McKinsey/GE. У сучасних умовах перевага надається комбінованим та гнучким стратегіям.

2.4. Розробка плану дій та операційного планування. Обрана стратегія декомпонується на тактичні та операційні завдання. Розробляються детальні плани дій, призначаються відповідальні виконавці, визначаються необхідні ресурси (бюджет, персонал, інфраструктура) та встановлюються чіткі строки виконання. Критично важливим є забезпечення узгодженості операційних планів із стратегічними цілями[16].

3. Імплементация стратегії та моніторинг

Найскладнішим і найкритичнішим етапом стратегічного управління є саме реалізація (імплементация) стратегії. Дослідження показують, що саме на цьому етапі відбувається більшість невдач [2]. Для її успіху необхідно:

- Забезпечити ефективну комунікацію стратегії. Стратегія має бути донесена у зрозумілій формі до всіх рівнів управління та кожного працівника. Персонал повинен розуміти, як його щоденна робота сприяє досягненню загальних стратегічних цілей.

- Створити систему мотивації, орієнтовану на досягнення стратегічних цілей. Матеріальне та нематеріальне стимулювання повинно бути безпосередньо пов'язане з ключовими показниками ефективності (KPI), що впливають із стратегії[17].

- Впровадити систему збалансованих показників (Balanced Scorecard – BSC) для моніторингу прогресу. BSC дозволяє перекласти стратегію на мову вимірних показників за чотирма перспективами: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток. Це забезпечує збалансованість і дає можливість відстежувати виконання стратегії в реальному часі [1, 2].

- Проводити регулярний стратегічний аудит та коригування стратегії. Стратегія не повинна бути догмою. У відповідь на значні зміни зовнішнього або внутрішнього середовища необхідно проводити її оперативну корекцію. Процес стратегічного управління має бути циклічним і ітеративним.

4. Основні перешкоди на шляху реалізації стратегії та шляхи їх подолання

Реалізація будь-якої стратегії нерідко зустрічає опір та стикається з численними перешкодами. До основних з них належать:

- Опір змін з боку персоналу. Люди природно схильні протистояти змінам, які порушують звичний уклад, вимагають освоєння нових навичок або несуть загрозу статусу.

- Недостатнє фінансування. Стратегічні ініціативи часто вимагають інвестицій, які можуть не давати відразу віддачі, що призводить до їх скорочення в першу чергу.

— Невідповідність організаційної структури стратегічним цілям. Жорстка, ієрархічна структура може перешкоджати швидкому прийняттю рішень та міжфункціональній взаємодії, необхідній для реалізації сучасних стратегій.

— Слабка координація між підрозділами. «Силосний» підхід, коли підрозділи працюють ізольовано, перешкоджає реалізації інтегрованих стратегічних ініціатив.

— Недостатня комунікація та розуміння стратегії. Якщо співробітники не розуміють стратегії, вони не можуть ефективно працювати на її реалізацію.

Шляхи подолання цих перешкод:

— Активне та видиме лідерство керівництва. Керівники повинні бути не тільки архітекторами, але і головними промоутерами стратегії, демонструючи особисту прихильність до змін.

— Інвестування в навчання та розвиток персоналу. Підготовка співробітників до роботи в нових умовах, роз'яснення вигод і перспектив, пов'язаних із змінами.

— Створення міжфункціональних робочих груп і команд за проектами. Це руйнує «силоси» і забезпечує комплексний підхід до вирішення стратегічних завдань.

— Використання проектних методів управління (PMBOK, Agile, Scrum) для реалізації стратегічних ініціатив, що дозволяє краще керувати ресурсами, ризиками і строками.

— Впровадження ефективної системи комунікації, що забезпечує регулярне та прозоре інформування всіх учасників процесу про цілі, прогрес і виклики.

Висновки і пропозиції. Проведене дослідження дозволило зробити висновок, що ефективне управління стратегічним розвитком організації в сучасних умовах високої невизначеності вимагає фундаментального переосмислення класичних підходів. Необхідний перехід від жорстких,

детермінованих моделей стратегічного планування до гнучких, адаптивних та ітеративних систем, здатних до швидкого навчання та еволюції.

Ключовим фактором успіху є інтеграція сучасних інструментів стратегічного аналізу (big data, ШІ), гнучких методологій планування (Agile, сценарне планування), ефективної комунікації та постійного моніторингу на основі збалансованої системи показників (BSC). Стратегічне управління перестає бути прерогативою лише топ-менеджменту і перетворюється на безперервний, загальноорганізаційний процес[14].

Наукова новизна отриманих результатів полягає в систематизації сучасних викликів стратегічного управління в умовах VUCA-середовища та узагальненні сучасних інструментів і механізмів адаптації, зокрема в контексті використання цифрових технологій (ШІ, аналітика даних) для підвищення обґрунтованості та оперативності стратегічних рішень.

Практичне значення дослідження полягає у формуванні конкретних рекомендацій для керівників щодо вдосконалення процесів розробки та реалізації стратегії. Запропоновані підходи сприятимуть підвищенню ефективності стратегічного управління, зміцненню конкурентних позицій, забезпеченню стійкості та адаптивності організацій у довгостроковій перспективі.

Напрямок подальших досліджень може стати розробка уніфікованої методики оцінки рівня зрілості системи стратегічного управління організації, а також поглиблене дослідження впливу штучного інтелекту та предиктивної аналітики на процес прийняття стратегічних рішень у різних галузевих контекстах.

Література

1. Ansoff, H. I. (1957), "Strategies for diversification", Harvard Business Review, vol. 35(5), pp. 113-124, available at: <https://archive.org/download/strategiesfordiversificationansoff1957hbr/Strategies%20for%20Diversification-Ansoff1957-HBR.pdf> (Accessed: 04.08.2025).

2. Ansoff, H. I. (1965), *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, New York, USA, available at: https://archive.org/details/corporatestrateg0000anso_s9q0 (Accessed: 06.07.2025).

3. Porter, M. E. (2008), “The five competitive forces that shape strategy”, *Harvard Business Review*, vol. 86(1), pp. 78-93, available at: <https://store.hbr.org/product/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/R0801E> (Accessed: 17.06.2025).

4. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992), “The balanced scorecard: Measures that drive performance”, *Harvard Business Review*, vol. 70(1), pp. 71-79, available at: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2> (Accessed: 01.08.2025).

5. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2007), “Using the balanced scorecard as a strategic management system”, *Harvard Business Review*, vol. 85(7-8), pp. 150-161, available at: <https://hbr.org/2007/07/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system> (Accessed: 12.05.2025).

6. Герасименко В. М., Чухлата Ж. Г. Організація стратегічного управління інтегрованими корпоративними структурами за допомогою засобів збалансованої системи показників. *Бізнес Інформ*. 2016. № 4 (459). С. 263-267. URL: https://mail.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2016&abstract=2016_04_0&lang=ua&stqa=40 (Дата звернення: 05.07.2025).

7. Герасименко В. М. Теоретико-методичне обґрунтування особливостей удосконалення стратегічного управління підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 57. С. 134-137. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodichne-obgruntuvannya-osoblivostey-udoskonalennya-strategichnogo-upravlinnya-pidpriemstv> (Дата звернення: 13.06.2025).

8. Герасименко В. М. Стратегічний сорсинг як інструмент підвищення ефективності закупівельної діяльності. 2025. С. 66-67. URL:

<https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/4a96c849-4a25-4ecb-92b7-3cb97c3072bc/content> (Дата звернення: 24.07.2025).

9. Науменко М. О. Розробка моделей стратегічного управління інтегрованими корпоративними структурами. *ScienceRise*. 2017. Т. 3, № 1 (32). С. 25-28. URL: <https://journals.uran.ua/sciencerise/article/view/95523> (Дата звернення: 25.05.2025).

10. Науменко М. О. Сучасні концепції інноваційного менеджменту на підприємствах. *Наукові інновації та середові технології*. 2024. Т. 6. С. 34. URL: https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=ru&user=INnluE0A AAAJ&citation_for_view=INnluE0AAAAJ:yB1At4FIUx8C (Дата звернення: 23.06.2025).

11. Науменко М. О., Черкашина М. В. Планування бізнес-процесів для організацій діяльності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 57. С. 46-52. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/planuvanna-biznes-procesiv-dlya-organizaciyi-diyalnosti-pidpriemstva> (Дата звернення: 25.05.2025).

12. Науменко М. О., Рига О. С. Підходи до забезпечення стратегічного управління підприємства в умовах нестійкого середовища. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. С. 223-228. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vetp_2018_63_30.pdf (Дата звернення: 19.06.2025).

13. Черкашина М. В. Стратегічне управління процесом забезпечення ефективності комерційної діяльності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 355-361. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vetp_2018_62_48.pdf (Дата звернення: 19.06.2025).

14. Науменко М. О., Морозова Л. В. Удосконалення стратегічного управління організацією. Бізнес Інформ. 2015. № 1. С. 377-381. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/binf_2015_1_63.pdf (Дата звернення: 20.07.2025).

15. Науменко М. О., Плотніков О. С. Управління розробкою і реалізацією стратегічного розвитку підприємств ресторанного господарства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2012. № 37. С. 220-223. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlinnya-rozrobkoju-i-realizatsieyu-strategichnogo-rozvitku-pidpriemstv-restorannogo-gospodarstva> (Дата звернення: 16.04.2025).

16. Науменко М. О., Луханіна К. Д. Розробка методичного забезпечення стратегічного управління підприємством. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. № 45. С. 188-191. URL: <https://scholar.google.com/scholar?cluster=17709717281586572662&hl=en&oi=scholar> (Дата звернення: 10.07.2025).

17. Науменко М. О., Черкашина М. В. Стратегічний управлінський облік та збалансована система показників у циклі антикризового управління інтегрованими корпоративними структурами. Бізнес Інформ. 2013. № 9. С. 370-375. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/binf_2013_9_61.pdf (Дата звернення: 13.06.2025).

References

1. Ansoff, H.I. (1957), "Strategies for diversification", *Harvard Business Review*, vol. 35(5), pp. 113-124, available at: <https://archive.org/download/strategiesfordiversificationansoff1957hbr/Strategies%20for%20Diversification-Ansoff1957-HBR.pdf> (Accessed: 04.08.2025).

2. Ansoff, H.I. (1965), *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, New York, USA, available at: https://archive.org/details/corporatestrateg0000anso_s9q0 (Accessed: 06.07.2025).
3. Porter, M.E. (2008), “The five competitive forces that shape strategy”, *Harvard Business Review*, vol. 86(1), pp. 78-93, available at: <https://store.hbr.org/product/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/R0801E> (Accessed: 17.06.2025).
4. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), “The balanced scorecard: Measures that drive performance”, *Harvard Business Review*, vol. 70(1), pp. 71-79, available at: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2> (Accessed: 01.08.2025).
5. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2007), “Using the balanced scorecard as a strategic management system”, *Harvard Business Review*, vol. 85(7-8), pp. 150-161, available at: <https://hbr.org/2007/07/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system> (Accessed: 12.05.2025).
6. Gerasymenko, V.M. and Chukhlata, Zh.H. (2016), “Organization of strategic management of integrated corporate structures using balanced scorecard tools”, *Biznes Inform*, vol. 4 (459), pp. 263-267, available at: https://mail.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2016&abstract=2016_04_0&lang=ua&stqa=40 (05.07.2025).
7. Gerasymenko, V.M. (2017), “Theoretical and methodological substantiation of the features of improving strategic enterprise management”, *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol. 57, pp. 134-137, available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodichne-obgruntuvannya-osoblivostey-udoskonalennya-strategichnogo-upravlinnya-pidpriemstv> (Accessed: 13.06.2025).
8. Gerasymenko, V.M. (2025), “Strategic sourcing as a tool for improving the efficiency of procurement activities”, DBTU, Kharkiv, Ukraine, available at: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/4a96c849-4a25-4ecb-92b7-3cb97c3072bc/content> (Accessed: 24.07.2025).

9. Naumenko, M.O. (2017), “Development of strategic management models for integrated corporate structures”, *ScienceRise*, vol. 3, no. 1 (32), pp. 25-28, available at: <https://journals.uran.ua/sciencerise/article/view/95523> (Accessed: 25.05.2025).

10. Naumenko, M. (2024), “Modern concepts of innovation management at enterprises”, *Scientific Innovations and Environmental Technologies*, vol. 6, p. 34, available at: https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=ru&user=INnluE0A AAAJ&citation_for_view=INnluE0AAAAJ:yB1At4FIUx8C (Accessed: 23.06.2025).

11. Naumenko, M.O. and Cherkashyna, M.V. (2017), “Business process planning for the organization of enterprise activities”, *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol. 57, pp. 46-52, available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/planuvanna-biznes-procesiv-dla-organizacii-dialnosti-pidpriemstva> (Accessed: 25.05.2025).

12. Naumenko, M.O. and Ryha, O.S. (2018), “Approaches to ensuring strategic enterprise management in an unstable environment”, *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol. 63, pp. 223-228, available at: http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu.gov.ua/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vetp_2018_63_30.pdf (Accessed: 19.06.2025).

13. Cherkashyna, M.V. (2018), “Strategic management of the process of ensuring the efficiency of commercial activity of the enterprise”, *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol. 62, pp. 355-361, available at: http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu.gov.ua/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vetp_2018_62_48.pdf (Accessed: 19.07.2025).

14. Naumenko, M.O. and Morozova, L.V. (2015), “Improving strategic management of the organization”, *Biznes Inform*, vol. 1, pp. 377-381, available

at: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/binf_2015_1_63.pdf)

[bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/binf_2015_1_63.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/binf_2015_1_63.pdf)

(Accessed: 20.07.2025).

15. Naumenko, M.O. and Plotnikov, O.S. (2012), “Management of development and implementation of strategic development of restaurant industry enterprises”, *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol. 37, pp. 220–223, available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlinna-rozrobkou-i-realizacieyu-strategicznego-rozvitku-pidpriemstv-restorannogo-gospodarstva> (Accessed: 16.04.2025).

16. Naumenko, M.A. and Lukhanina, K.D. (2014), “Development of methodological support for strategic enterprise management”, *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol. 45, pp. 188-191, available at: <https://scholar.google.com/scholar?cluster=17709717281586572662&hl=en&oi=scholar> (Accessed: 10.07.2025).

17. Naumenko, M.O. and Cherkashyna, M.V. (2013), “Strategic management accounting and balanced scorecard in the cycle of crisis management of integrated corporate structures”, *Biznes Inform*, vol. 9, pp. 370-375, available at: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/binf_2013_9_61.pdf (Accessed: 13.06.2025).

Стаття надійшла до редакції 15.09.2025 р.