

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. № 12.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.43>

УДК 33.658:005.5

Т. Л. Мостенська,

д. е. н., професор, професор кафедри адміністративного менеджменту та ЗЕД, Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2112-4745>

О. Д. Костюк,

к. е. н., доцент, доцент кафедри адміністративного менеджменту та ЗЕД, Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6425-2739>

Б. М. Крайник,

аспірант кафедри адміністративного менеджменту та ЗЕД, Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-8355-6562>

Д. С. Ієвлев,

аспірант кафедри адміністративного менеджменту та ЗЕД, Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-9833-1475>

СТАНОВЛЕННЯ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ

*T. Mostenska,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

*O. Kostyuk,
PhD in Economics, Associate Professor,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

*B. Kraynyk,
Postgraduate student,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

*D. Iyevlyev,
Postgraduate student,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

THE FORMATION AND TRANSFORMATION OF STRATEGIC MANAGEMENT: CURRENT TRENDS AND CHALLENGES

У статті розглядається еволюція підходів до стратегічного управління, теорій, що характеризують кожний із етапів, наведено підходи до визначення дефініції «стратегічне управління». З'ясовано, що визначення стратегічного управління відповідає умовам ведення бізнесу кожного етапу та акцентує увагу або на характеристиках внутрішнього середовища, або орієнтується на досягнення стратегічних цілей з урахуванням стану зовнішнього середовища на окремих етапах еволюції стратегічного управління. Це знайшло відображення у представленні теоретичних та методологічних підходів до еволюції стратегічного менеджменту через підхід «качання маятника». Узагальнено ключові сучасні виклики ведення бізнесу та розширено їх перелік. Охарактеризовано сучасні ключові виклики ведення бізнесу, охарактеризовано їх прояв та визначено вплив на вимоги до стратегій, що дало можливість дослідити особливості розвитку стратегічного менеджменту на сучасному етапі, який характеризується

поєднанням різноманітних підходів та методів до розроблення практик та процесів стратегічного управління та будується на поєднанні досягнень різних площин знань. Вивчення еволюції стратегічного управління дозволяє зробити висновок, що попередній досвід формулювання та реалізації стратегій не гарантує успіху, оскільки розвиток науки і технологій пришивиджується, що вимагає використання нових підходів у системі управління організаціями. Розуміння еволюції стратегічного управління забезпечує теоретичну базу розроблення стратегій сучасних організацій, формує у них здібності до гнучкості, адаптивності, інноваційності та сталого розвитку.

This article examines the evolution of approaches to strategic management and the theories characterizing each stage. Authors summarize approaches to defining "strategic management." It is established that the definition of strategic management corresponds to the business conditions at each stage of the evolutionary process. The emphasis of scientific research has shifted from the dominance of the internal environment to a focus on external factors or the study of the combined influence of the internal and external environments within the framework of an integrated strategic approach. This was reflected in the presentation of theoretical and methodological approaches to the evolution of strategic management through the concept of the "swinging pendulum". The key modern challenges of doing business have been summarized and their list has been expanded. These key contemporary challenges include: increasing market dynamism, accelerating scientific and technological progress, shortening product life cycles, frequent economic fluctuations, digitalization and technological innovation, globalization and geopolitical instability, increased demands for sustainable development and ESG, and the transformation of internal organizational structures. This has led to the formation of new requirements for strategies. A study of key challenges allowed us to identify the specific features of strategic management's development at the present stage, characterized by a

synthesis of various concepts, methods, and practices. Modern strategic management is developing at the intersection of advances in various fields of knowledge, such as economics, management, behavioral sciences, information technology, big data analytics, and others. This approach to strategic management ensures multidimensional strategic decisions and facilitates the development of innovative management models that are flexible, creative, and adaptable. A study of the evolution of strategic management suggests that previous experience in effective business management is not sufficient. It does not guarantee an organization's success, as rapidly changing external environments require the use of new approaches to organizational management. Understanding the evolution of strategic management provides a theoretical basis for strategy development by modern organizations, ensuring competitiveness in an unstable market.

Ключові слова: *еволюція стратегічного управління, стратегічне управління, теорії стратегічного управління, неостратегічне управління, ключові виклики стратегічного управління*

Keywords: *evolution of strategic management, strategic management, theories of strategic management, neo-strategic management, key challenges of strategic management.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Висока турбулентність зовнішнього середовища визначає необхідність постійних змін у стратегічному управлінні.

Розуміння еволюції стратегічного управління виступає необхідною умовою розуміння закономірностей розвитку управлінської думки, за допомогою чого можна зрозуміти сучасні вимоги до ефективного функціонування організацій та досягнення ними загальноорганізаційних цілей. Проведений історичний аналіз дозволяє з'ясувати зміну підходів до формулювання стратегії і зрозуміти, як впливають технологічні, економічні

та соціальні перетворення на стратегічне управління та визначити, які концепції продемонстрували найбільшу стійкість та на базі яких формуються сучасні погляди на стратегічне управління.

Сучасне бізнес-середовище характеризується складністю та високою рухливістю, що визначає нові вимоги до ведення бізнесу і, відповідно, до змін підходів до стратегічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розгляд еволюції стратегічного управління дає можливість оцінити обмеженість традиційних моделей та виявити фактори, що стимулювали перехід до нових управлінських парадигм, включаючи адаптивні, динамічні та цифрові підходи. Крім того, розуміння етапів розвитку стратегічних концепцій сприяє більш обґрунтованому вибору інструментів та методів, що відповідають сучасним умовам високої невизначеності та складності зовнішнього середовища.

Вивчення еволюції стратегічного управління здійснювалось багатьма як українськими Довбня С.Б., Папуша І.В., Орлова Д.В., Долгальова О.В. [24, 25] та ін., так і закордонними науковцями Abdukhalikova M., Furrer O., Thomas H., Goussevskaya A., Han J., Hoskisson R.E., Hitt M.A., Wan W.P., Yiu D., Kafel T., Ziębicki B., Simon H.A., Simon H. A., Tan L., Ding J. [1, 7, 8, 9, 11, 18, 20] та ін.

Питання сучасного розвитку теорії стратегічного управління розглянуто у працях Alharbi I.B., Alkhodary D., Samimi M., Cortes A. F., Anderson M. H., Herrmann, P. [2, 3, 17] та ін.

Окремі аспекти стратегічного управління розглядають науковці Alkhodary D. (вплив на стратегічне управління концепцій сталого розвитку), Simon H. A. (роль стратегічного управління у розвитку організації), Теесе D.J. (внесок економічного аналізу в дослідження стратегічного менеджменту), Артеменко Л.П., Клюквіна М.С. (визначення впливу стратегічного менеджменту на конкурентоспроможність підприємств).

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є узагальнення поглядів на еволюцію стратегічного управління та характеристика сучасного етапу його розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Провідна роль стратегічного управління у забезпеченні успіху організації визначається багатьма дослідниками.

Так, на думку авторів статті [17] стратегічне управління має вирішальне значення для підтримки узгодженості та послідовності всередині організації, оскільки воно забезпечує чіткий напрямок, визначаючи мету, бачення та стратегічні цілі компанії.

Автор підручника «Менеджмент» Р.Л. Дафт зазначає, що стратегічне управління допомагає підприємствам адаптуватися до постійно змінюваних вимог ринку та задовольняти різні потреби та очікування своїх клієнтів [5].

У статті [11] авторами робиться висновок, що стратегічне управління дозволяє вирішувати такі проблеми як взаємозв'язок між динамікою ринку, ринковою орієнтацією та ефективністю підприємств, інноваційністю компаній та їхньою стратегічною орієнтацією, реалізацією стратегій та організаційними змінами.

Стратегічне управління пройшло тривалий шлях становлення. Але єдиного погляду на етапи становлення стратегічного управління не існує. Дослідження публікацій науковців дозволило узагальнити погляди на еволюцію стратегічного управління (табл.1).

Узагальнюючи наведені погляди можна прийти до висновку, що більшість авторів виділяє чотири етапи еволюції стратегічного менеджменту, хоча назви та обґрунтування такого підходу відрізняються. Проте ряд авторів концентрує увагу на переході до нового етапу розвитку стратегічного управління. Наприклад, Довбня С.Б. та Папуша І.В. [24] визначають п'ятий етап розвитку стратегічного управління як етап інноваційно-адаптивного управління.

Таблиця 1. Погляди науковців на етапи становлення стратегічного управління

Автори, джерело	Етапи становлення
Furrer O., Thomas H., Goussevskaja A. [7]	три періоди: 1) попередники (передісторія) до 1960-х років; 2) зародження в 1960-х роках; 3) перехід до дослідницької орієнтації з початку 1970-х років
Alharbi I.B. [2]	1) 1950 - 1960-ті роки стратегічне управління - окрема галузь досліджень; 2) 1970 - 1980-ті роки стратегічне управління пережило глибоку революцію, зумовлену публікацією Майкла Портера; 3) 1990-ті роки стратегічне управління для набуття конкурентних переваг; 4) початок 21 ст. стратегічне управління орієнтується на стратегічну гнучкість, сталий розвиток та управління проривними технологіями
Hoskisson R.E., Hitt M.A., Wan W.P., Yiu D. [9]	1) ранній розвиток 1950-1970-ті роки; 2) 1980 – 1990-ті роки економіки промислових організацій; 3) 1990-ті роки організаційна економіка; 4) 1990-ті роки ресурсно-орієнтована економіка
Han J. [8]	1) до 1960-тих років ранні стратегічні теорії; 2) з 1960-тих традиційні стратегічні теорії; 3) з початку 21 ст. стратегічні теорії конкуренції
Орлова Д. В., Долгальова О. В. [25]	1) з другого десятиліття XX ст. – бюджетування; 2) з 50-х рр. XX ст. – довгострокове планування; 3) з 60-х рр. XX ст. – стратегічне планування; 4) з 80-х рр. XX ст. – стратегічне управління
Довбня С.Б., Папуша І.В. [24]	1) бюджетування та контроль (поточне планування та бюджетування, управління за відхиленнями) до 1950-х років ; 2) з 50-х рр. XX ст. – довгострокове планування (управління на основі екстраполяції); 3) 1960-1990-ті роки – стратегічне планування; 4) 1990-2010-ті роки – стратегічне управління; 5) 2010-ті роки – по теперішній час - інноваційно-адаптивне управління
Шершньова З. Є., [26, с. 9]	1) поточне управління «за відхиленнями»; 2) управління «від досягнутого» з елементами передбачення майбутнього; 3) управління за цілями з орієнтацією на зовнішнє середовище; 4) стратегічне управління

Джерело: узагальнено автором за [2, 7, 8, 9, 24, 25, 26].

Наведемо узагальнену характеристику кожного із етапів.

1 етап. Етап передісторії (попередники). Цей етап тривав до 50-х років 20 століття. Особливості досліджень та діяльності підприємств визначались обмеженою конкуренцією, відносно стабільним попитом на товари. Для забезпечення ефективної діяльності підприємств діяльність управлінців спрямовувалась на операційне планування, підвищення ефективності виробництва та контроль поточної діяльності, що досягалось за рахунок

адміністрування та раціоналізації процесів. Важливість цього періоду полягає в тому, що науковці почали вивчати зв'язок організації з економічними ідеями. Найбільший вплив на вивчення управління в цей період здійснили публікації Taylor (1947), який започаткував науку про працю; Barnard (1938), який вивчав роль менеджерів в організаціях; Simon (1947), який розвинув аналіз здійснення адміністрування. До передісторії також відносять працю Selznick (1957), який висунув ідею щодо «особливої компетентності» [7, с.4].

2. Етап. Етап довгострокового планування, який характеризує період 1950–1960-ті рр. Для цього етапу діяльності підприємств характерні розвиток масового виробництва та розширення ринків. В цей період відбувається формування концепції довгострокового планування, як реакція на необхідність здійснення прогнозу майбутнього розвитку компаній. В основу довгострокового планування було покладено прогнозування на основі екстраполяції, оскільки зміни зовнішнього середовища були, переважно, передбачуваними. В цей період з'являються публікації: Drucker (1955), який визначає стратегію через аналіз поточної ситуації, і зазначає, що у разі потреби відбувається здійснення коригування; Chandler (1962), де стратегія визначається як основні довгострокові цілі організацій, методи дій та розподіл ресурсів для досягнення визначених цілей; Cannon (1968) характеризує стратегії як рішення щодо спрямованих дій, що необхідні для досягнення конкурентної переваги відповідно до визначеної місії.

3. Етап. Етап стратегічного планування, початок якого припадає на початок 70-тих років 20 століття. Виникнення стратегічного планування пов'язують із посиленням конкуренції, необхідністю враховувати стан галузі, визначенням ключових факторів успіху. Цей період характеризується появою інструментів стратегічного планування: матриці BCG, GE/McKinsey та інших.

Цей період характеризується тим, що обґрунтовується розуміння того, що стратегічне планування має забезпечувати потік нових ідей, які дозволяють компаніям знаходити нові джерела порівняльних переваг.

Публікації того періоду акцентують увагу на тому, що стратегічне планування має приділяти увагу першим етапам процесу прийняття рішень, а також розробці нових стратегічних дій щодо продуктів, маркетингу та фінансування. Цей етап зосереджується також на ідентифікації продукту та генерації альтернатив. Крім того, важливими стають роботи, спрямовані на пояснення необхідності ефективного розуміння стратегії співробітниками [18].

4. Етап. Етап стратегічного управління асоціюють із необхідністю переходу від стратегічного планування до забезпечення процесу динамічного управління організацією, який припадає на 1980-1990-ті роки. Поштовхом до розвитку етапу стратегічного управління стали теорія конкурентних переваг Porter (1981), концепції ресурсного та компетентнісного підходів, що зосереджені на розвитку внутрішніх можливостей організації. Так, Hamel та Prahalad (1994), визначили важливість основних навичок, інновацій та гнучкості для досягнення конкурентної переваги. Mintzberg та Waters (1985) досліджують континуум формування стратегії, визначають відмінності між цілеспрямованими та спонтанними стратегіями та зазначають, що стратегії формуються під впливом намірів керівництва та чинників зовнішнього середовища і визначають складності фактичної реалізації стратегій на практиці.

5 етап. Етап, що в науковій літературі має назви постстратегічного, інноваційного, неостратегічного або інноваційно-адаптивного управління розпочався в кінці 90-х років 20 ст. та продовжується по теперішній час. Виникнення нових підходів до стратегічного управління викликано високою турбулентністю зовнішнього середовища, поглибленням процесів глобалізації, пришвидшенням технологічних змін, роботою з великими базами даних тощо.

В цей період стратегічне управління орієнтується на більшу гнучкість, швидку адаптивність, інноваційність та креативність в умовах ринків, що динамічно розвиваються, та необхідність відповіді компаній на посилення

зовнішніх викликів. Це вимагає здійснення аналізу загроз та розроблення заходів реагування для управління ризиками.

На думку [11] особливостями стратегічного управління на сучасному етапі є необхідність використання динамічних можливостей у побудові стратегій, розроблення реляційних стратегій, побудови сітьової взаємодії організацій, розроблення новітніх технологій, забезпечення автоматизації процесів, використання глобальних технологій. Власне необхідність вирішення цих проблем призвела до виникнення неостратегічного менеджменту.

Стратегічне управління носить еклектичний та міждисциплінарний характер. Стратегічний менеджмент зосереджує увагу науковців із різних площин знань: економіки, теорії організацій, соціології, психології, менеджменту та ін. [9].

У науковій літературі відслідковується значне різноманіття підходів до інтерпретації теоретичних засад стратегічного управління. Дослідники спираються різні концептуальні парадигми, що зумовлює неоднорідність трактувань сутності стратегічного управління, його цілей, функцій і механізмів реалізації. Внаслідок цього формується широкий спектр теоретичних моделей – від класичних раціоналістичних концепцій до поведінкових та еволюційних підходів, що дозволяє авторам по-різному пояснити природу стратегічних рішень та визначити фактори, що впливають на ефективність стратегічного управління (табл. 2).

Таблиця 2. Погляди науковців на теоретичні підходи теорії стратегічного управління

Автори, джерело	Підходи, які визначали еволюцію стратегічного управління
Abdukhalikova M. [1]	класичні теорії, конкурентна стратегія Портера, ресурсно-орієнтований підхід, концепція динамічних можливостей, SWOT-аналіз
Tan L., Ding J. [20]	базовий підхід, дослідження мережевої організації та динамічні здібності є основними; крім того, стратегічний ризик, аналіз зацікавлених сторін стратегічного управління, корпоративна репутація та стратегічна концепція.
Furrer O., Thomas H., Goussevskaja A. [7]	процесний підхід, парадигма «структура-поведінка-продуктивність» (S-C-P), структурний підхід, економіка трансакційних витрат, агентська теорія, ресурсна теорія конкурентної переваги, теорія невидимих активів, теорія корпоративної диверсифікації, що базуються на компетенціях

Автори, джерело	Підходи, які визначали еволюцію стратегічного управління
Hoskisson R.E., Hitt M.A., Wan W.P., Yiu D. [9, с. 418-420]	підхід, заснований на знаннях, стратегічне лідерство, внутрішні конкурентні ресурси, цифрова економіка, теорія ігор, агентська теорія, економіка промислових організацій, ресурсний підхід
Kafel T., Ziębicki B. [11]	школа планування, позиційна школа, ресурсна школа, школа простих правил, школа реальних опціонів, еkleктичні підходи
Alharbi I.B. [2, с.14]	теорія максимізації прибутку та теорія конкуренції, теорія, заснована на виживанні, ресурсоорієнтована теорія, агентська теорія, ситуаційна теорія, теорія індустріальних організацій, еволюційна теорія, теорія динамічних здібностей, теорія стейкхолдерів

Джерело: узагальнено автором за [1, 2, 7, 9, 11, 20].

В статті [9] еволюція стратегічного менеджменту представлена через «качання маятника» (рис. 1). Такий підхід дозволяє візуалізувати зміни у переважаючій орієнтації концепцій стратегічного управління на зовнішнє або внутрішнє середовище, що відображалось у представлених публікаціях цих періодів.

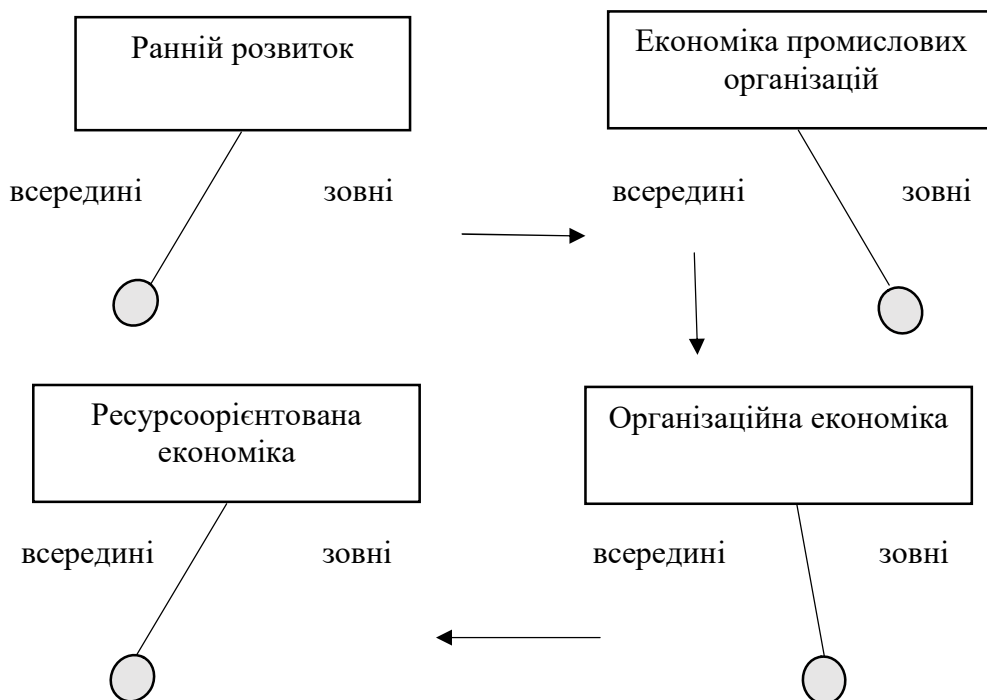


Рис. 1. Качання маятника: теоретична та методологічна еволюція стратегічного менеджменту

Джерело: [9, с.421]

По мірі розвитку стратегічного управління змінювались підходи до визначення дефініції «стратегічне управління». Узагальнення точок зору науковців на визначення стратегічного управління наведено у табл. 3.

Таблиця 3. Визначення дефініції «стратегічне управління»

Автори, джерело	Визначення стратегічного управління
Abdukhalikova M. [1, с.89]	це вже не просто конкурентне позиціонування, а довгострокова стійкість та адаптивність у непередбачуваному світі
Abdukhalikova M. [1, с.87]	динамічна сфера, яка значно змінилася за останнє століття: від класичних теорій менеджменту до сучасних концепцій організації, що постійно адаптуються до мінливих умов
David F.R., David M.E. [6]	процес, за допомогою якого вище керівництво компанії чи організації формулює та реалізує свої основні цілі та ініціативи від імені своїх власників, розглядаючи ресурси та оцінюючи внутрішнє та зовнішнє середовище, в якому конкурує організація
Ansoff H. I. [4]	набір принципів прийняття рішень в умовах неповної інформації
Porter M.E. [16]	вибір компанією ключових змінних рішень, таких як ціна, просування, обсяг та якість
Teece D. J. [21]	розробка, реалізація та оцінка управлінських дій, що збільшують вартість організації
Montgomery C. A., Porter M. E. [14]	цілеспрямоване виконання плану дій з розвитку та зміни конкурентної переваги організації
Miller A., Dess G.G. [12]	набір стратегій або рішень, що приймаються задля допомоги організаціям у досягненні їхніх цілей
Nag R., Hambrick D. C., Chen M. J. [15]	процес розвитку та рзширення можливостей фірми зі створення цінності для акціонерів, клієнтів та суспільства в умовах конкурентних ринків
Wheelen T., Hunger J., Hoffman A., Bamford C. [22]	сукупність управлінських рішень та дій, які допомагають визначити довгострокову ефективність організації, яка включає в себе оцінку оточуючого середовища, формулювання стратегії, реалізацію стратегії, а також оцінку та контроль
Susanti R., Tariq K., Carmelo D. [19].	мистецтво та дії, спрямовані на перемогу у конкурентній боротьбі шляхом розвитку основних можливостей (матеріальних та нематеріальних ресурсів) організації
Alkhodary D. [3]	найважливіший інструмент підвищення конкурентоспроможності та ефективності організації
Alharbi I.B. [2, с.8]	оптимальне використання ресурсів організації шляхом регулярної оцінки елементів внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз для формування її бачення та місії, спрямованих на досягнення конкурентоспроможності та сталого розвитку
Alharbi I.B. [2, с.30]	методичний процес розробки та впровадження різних стратегій для досягнення корпоративних цілей та адаптації до постійно змінюваного комерційного середовища
Johnson G. та ін. [10]	процес проектування для балансування внутрішніх відмінних можливостей організації та зовнішніх загроз і можливостей
Артеменко Л.П., Клюквіна М.С. [23, с.67]	набір управлінських функцій та засобів, застосування яких для вирішення тактичних та оперативних завдань підприємства забезпечує ефективну реалізацію довготривалих планів організації та максимальну ефективність отриманих від виробничо-господарської діяльності підприємства результатів у довгостроковій перспективі

Джерело: узагальнено автором за [1, 2, 3, 4, 10, 12, 14, 15, 16, 19, 21, 23, 6, 22].

Сучасний етап розвитку стратегічного управління відзначається складністю, що викликана особливостями ведення бізнесу. Сучасне зовнішнє середовище діяльності компаній характеризується високим ступенем невизначеності та прискоренням темпів змін, що зумовлює необхідність трансформації стратегічного управління та викликає необхідність прийняття гнучких та адаптивних управлінських рішень. Стратегічне управління в цих умовах повинне забезпечувати швидку реакцію на зростаючу динамічність ринків, прискорення темпів науково-технічного прогресу, скорочення життєвого циклу товарів, часті економічні коливання.

Так, у статті [1] досліджуються ключові виклики сучасного стратегічного управління, до яких віднесено:

- цифрову трансформацію (зміна конкурентного ландшафту за рахунок швидких технологічних змін);
- глобалізацію та геополітичну невизначеність (можливість розширення ринків збуту при зростанні ризиків);
- сталий розвиток та корпоративну соціальну відповідальність (довгострокові інвестиції у сталий розвиток);
- організаційну гнучкість та управління змінами (пришвидшення змін зовнішнього середовища);
- управління талантами та еволюцію робочої сили (залучення та утримання кваліфікованого персоналу);
- конфіденційність даних та етичні міркування (зростання залежності від великих баз даних та прийняття етичних рішень щодо використання сучасних технологій).

Автори статті [11], визначаючи виклики сучасного стратегічного управління, акцентують увагу на наступних:

- неочікувані події, що виникають як результат проривів у цифрових технологіях та використання штучного інтелекту (блакитні лебеді);

- стратегічна невизначеність, викликана можливістю виникнення нових пандемій (чорні лебеді);
- тиск на ділову відповідальність, у тому числі зміна підходів до співробітників;
- потенціал ринків, що розвиваються, у тому числі демографічні вибухи;
- скорочення природних ресурсів, у тому числі катастрофічні екологічні події.

Крім того, на думку авторів, цей перелік доцільно розшири непередбачуваними політичними кризами, виникненням воєнних конфліктів. Узагальнення ключових викликів сучасного стратегічного управління наведено на рис. 2.

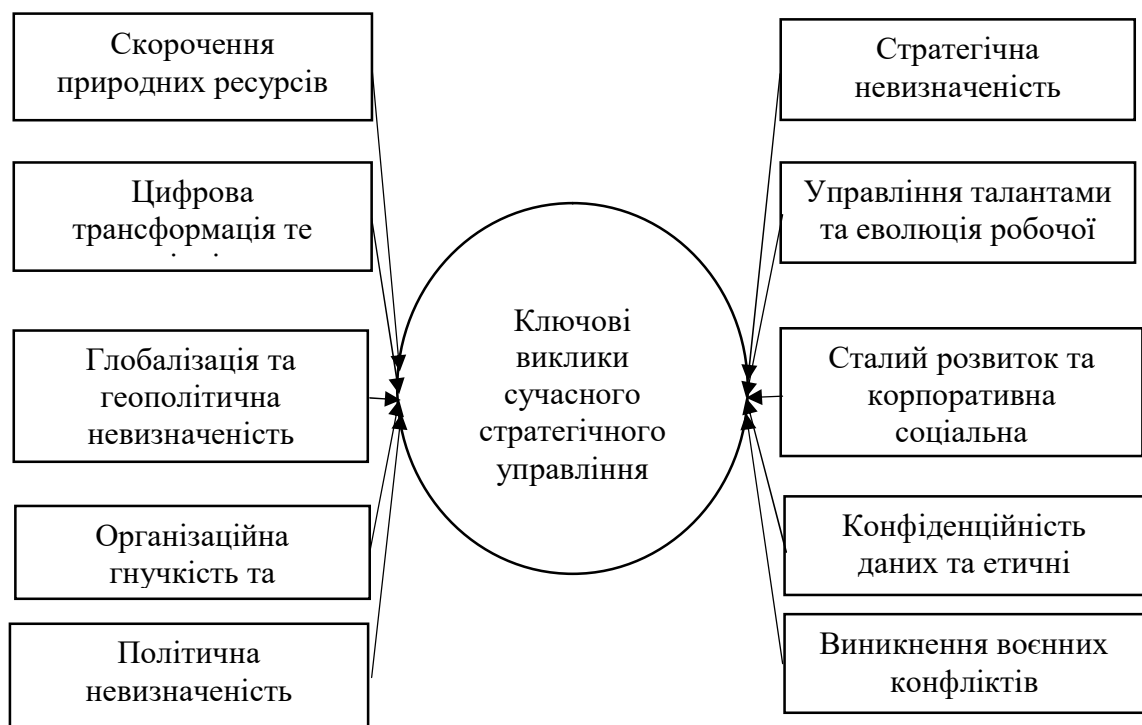


Рис.2. Ключові виклики стратегічного управління

Джерело: впорядковано та розширено автором за [1, 11]

Авторами проаналізовано вплив ключових викликів на стратегічне управління, з'ясовано, як відбувається прояв цих викликів та як ключові виклики змінюють вимоги до стратегій (табл. 4).

Таблиця 4. Вплив ключових викликів стратегічного управління на вимоги до стратегій

Цифрова трансформація та технологічні розриви	Вплив на конкурентні переваги штучного інтелекту (ШІ), блокчейну та великих баз даних	Необхідність інтегрування нових технологій та передбачення майбутніх збурень у стратегії; побудова стратегій співробітництва з науковими установами та розвитку дослідно-конструкторських робіт
Глобалізація та геополітична невизначеність	Розширення ринкових можливостей, розгортання торговельних війн, проблеми регуляторної політики, можливі виклики у глобальних ланцюгах постачання	Необхідність адаптації стратегії до особливостей ринків різних країн; розробка моделей стратегічної поведінки з врахуванням потенціалу сегментів «дна піраміди доходів»
Сталий розвиток та корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)	Посилення тиску на виробників з боку споживачів, урядів, інвесторів щодо впровадження соціально та екологічно відповідальних практик	Необхідність інтеграції стратегії КСВ у корпоративну стратегію; перевизначення місії організації (дилема: відповідальність проти прибутковості)
Організаційна гнучкість та управління змінами	Зміна умов бізнес-середовища	Необхідність зміни традиційних моделей стратегічного планування більш гнучкими
Управління талантами та еволюція робочої сили	Зміна очікувань на ринку робочої сили, необхідність посилення залученості персоналу, забезпечення навчання та розвитку персоналу	Необхідність зміни стратегії управління персоналом
Конфіденційність даних та етичні міркування	Необхідність посилення у збереженні конфіденційності даних	Ускладнення процесу прийняття стратегічних рішень для збереження довіри споживачів
Скорочення природних ресурсів	Посилення конкурентної боротьби за ресурси: пошук і використання технологій, побудованих на нових та відновлюваних джерелах енергії; використання технологій рециклінгу	Необхідність впровадження інноваційних ресурсоощадних стратегій для набуття конкурентних переваг
Стратегічна невизначеність	Можливість виникнення стратегічного парадоксу; ускладнення передбачення ризиків	Удосконалення методів реалізації стратегії в умовах постійної невизначеності; розроблення стратегії ризик-менеджменту «управління відмовами» замість мінімізації ризику; здійснення прогнозування за моделлю VUCA (волатильність, невизначеність, складність, неоднозначність)

Продовження таблиці 4.

Ключові виклики	Прояв викликів	Вимоги до стратегії
Політична невизначеність	Ускладнення процесу прийняття стратегічних рішень; робота компаній в умовах посиленої невизначеності	Здійснення вибору в умовах невизначеності; розроблення методик удосконалення методів та алгоритмів прогнозування; посилення ролі стратегічного управління ризиками
Виникнення воєнних конфліктів	Зниження покупної спроможності населення, що призводить до звуження ринкових можливостей; руйнування традиційних ланцюгів постачання; можлива втрата матеріальних та фінансових ресурсів компаній; обмеження обсягів доступних ресурсів	Диверсифікація ринків та продукції; адаптація стратегій до можливої втрати ринків; формулювання бізнес-стратегії як набору варіантів, які можна або реалізувати, або відкинути

Джерело: узагальнено та розширено автором за [1, 11]

Таким чином, нові підходи у стратегічному управлінні «відходять від класичного розуміння стратегічного менеджменту, тяжіючи до розроблення практики, процесів та підходів до стратегічного управління на засадах досягнень інших наукових напрямів. Саме поєднання різноманітних перспектив та підходів до стратегічного менеджменту, поряд із застосуванням знань з інших дисциплін, відрізняє новий стратегічний менеджмент, який визначається як неостратегічний менеджмент» [11].

Висновки і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.
Еволюція стратегічного управління переконливо демонструє поступовий відхід від традиційних підходів, заснованих на жорсткому довгостроковому плануванні в умовах відносної стабільності, до сучасних моделей, що характеризуються динамічністю, гнучкістю та здатністю до швидкої адаптації. Така трансформація зумовлена ускладненням зовнішнього середовища, прискоренням технологічних змін, глобалізацією економічних процесів та зростанням ролі інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності організацій. Кожен етап розвитку стратегічного управління не лише відображає еволюцію економічних умов, а й пов'язаний із формуванням нових теоретичних парадигм і методологічних підходів – від

раціоналістичних моделей планування до поведінкових, ресурсно-орієнтованих та неостратегічних концепцій.

Узгодження практичного досвіду управління зі змінами наукових підходів спричинило перетворення стратегічного управління на складну багатовимірну сферу знань, яка безперервно розвивається й адаптується до нових викликів. У сучасних умовах стратегія розглядається не як статичний документ, а як динамічний процес постійного пошуку можливостей, оптимізації ресурсів та формування стійких конкурентних переваг. Таким чином, еволюція стратегічного управління підкреслює важливість системного мислення, гнучкості та інноваційності як ключових чинників ефективного функціонування організацій у мінливому глобальному середовищі.

Подальші дослідження розвитку стратегічного управління можуть бути пов'язані із необхідністю забезпечення стійкого розвитку та дотримання принципів ESG при здійсненні діяльності організацій. Необхідність проведення таких досліджень зумовлюється зростанням соціальних та екологічних ризиків, підвищенням тиску внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів до соціально-відповідального ведення бізнесу.

Література

1. Abdukhalikova M. The evolution of strategic management: theories, challenges, and future trends. International scientific journal Management, Marketing and Finance. 2025. Vol. 2. Is. 2. URL: <https://jmmf.uz/view?id=152>
2. Alharbi I. B. Strategic management: a comprehensive review paper. International Journal of Professional Business Review. 2024. Vol. 9. № 3. P. 01-43 DOI: <https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i3.4373>
3. Alkhodary D. Integrating Sustainability into Strategic Management: a Path Towards Long-Term Business Success. International Journal of Professional Business Review. 2023. Vol. 8(4), e01627. URL: <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.1627>

4. Ansoff H. I. Strategic management. 1979. – 271 p. Macmillan. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Strategic_Management.html?id=bV9_Svdum70C&redir_esc=y
5. Daft R. L. Management. 14th ed. USA. Cengage Learning. 2021. – 784 p.
6. David F. R., David M. E. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts. 17th edition. 2020. United Kingdom. London: Pearson.
7. Furrer O., Thomas H., Goussevskaya A. The Structure and Evolution of the Strategic Management Field: A Content Analysis of 26 Years of Strategic Management Research. International Journal of Management Reviews. 2007. Vol. 10. P. 1-23. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2007.00217.x.
8. Han J. Strategic Management Theory Evolution and Development Trend. 3rd International Conference on Financial Management, Education and Social Science (FMESS 2020). 2020. P. 224-228. URL: <https://www.clausiuspress.com/conferences/LNEMSS/FMESS%202020/20FMESS041.pdf>
9. Hoskisson R. E., Hitt M. A., Wan W. P., Yiu D. Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. Journal of Management. 1999. Vol. 25. No. 3. P. 417-456. DOI:10.1177/014920639902500307
10. Johnson G., Whittington R., Scholes K., Angwin D., Regner P. Exploring corporate Strategy. Text and Cases (8th ed.). 2008. Harlow, England: Pearson.
11. Kafel T., Ziębicki B. Dynamics of the evolution of the strategic management concept: From the planning school to the neostrategic approach. Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation. 2021. Vol. 17(2). P. 7-28. DOI: <https://doi.org/10.7341/20211721>
12. Miller A., Dess G. G. Strategic management. 1996. McGraw-Hill.

13. Miller D. Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications. *Academy of Management Journal*. 1988. Vol. 31(2). DOI: <https://doi.org/10.5465/256549>
14. Montgomery C. A., Porter M. E. *Strategy: seeking and securing competitive advantage*. 1991. Harvard Business School Press.
15. Nag R., Hambrick D. C., Chen M. J. What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.615>
16. Porter M. E. *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors : with a New Introduction*. 1980. The Free Press.
17. Samimi M., Cortes A. F., Anderson M. H., Herrmann P. What is strategic leadership? Developing a framework for future research. *Leadership Quarterly*. 2022. Vol. 33(3). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101353>
18. Simon H. A. Strategy and Organizational Evolution. *Strategic Management Journal*. 1993. Vol. 14. P. 131-142. URL: <http://www.jstor.org/stable/2486501>
19. Susanti R., Tariq K. Carmelo D. Strategic Management of Madrasah Heads in Improving The Quality of Language Learning Arabic in Islamic Educational Institutions. *International Journal of Educational Narratives*. 2023. Vol. 1(1). P. 36-45. DOI: <https://doi.org/10.55849/IJEN.V1I1.231>
20. Tan L., Ding J. The frontier and evolution of the strategic management theory: A scientometric analysis of *Strategic Management Journal*, 2001-2012. *Nankai Business Review International*. 2015. Vol. 6 No. 1. P. 20-41. DOI: <https://doi.org/10.1108/NBRI-09-2014-0036>
21. Teece D. J. Contributions and impediments of economic analysis to the study of strategic management. In J. Frederickson (ed.) *Perspective on Strategic Management*. 1990. Harper Business.
22. Wheelen T., Hunger J., Hoffman A., Bamford C. *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*. 14th edition. 2014. United Kingdom. London: Pearson.

23. Артеменко Л. П., Клюквіна М. С. Стратегічне управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств. Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». 2013. Т. 21. Вип. 7(1). С. 66-73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumov_2013_21_7%281%29__13

24. Довбня С. Б., Папуша І. В. Еволюція стратегічного управління та особливості його сучасного етапу. Економіка та суспільство. 2022. Вип 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-54>

25. Орлова Д. В., Долгальова О. В. Стратегічний менеджмент: становлення та розвиток. Збірник наукових праць ДонНАБА. 2019. № 4 (18).

26. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ. 2004. – 699 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2c7ff2c2-f6cd-4b44-b13d-349bdd93ed4f/content>

References

1. Abdukhalikova, M. (2025), “The evolution of strategic management: theories, challenges, and future trends”, International scientific journal Management, Marketing and Finance, vol. 2, no. 2 available at: <https://jmmf.uz/view?id=152> (Accessed 10 Dec 2025).

2. Alharbi, I.B. (2024), “Strategic management: a comprehensive review paper”, International Journal of Professional Business Review, vol. 9, no. 3, pp. 01-43 DOI: <https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i3.4373>

3. Alkhodary, D. (2023), “Integrating Sustainability into Strategic Management: a Path Towards Long-Term Business Success”, International Journal of Professional Business Review, vol. 8(4), e01627. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.1627>

4. Ansoff, H.I. (1979), Strategic management, Macmillan, , London, UK, available at: https://books.google.com.ua/books/about/Strategic_Management.html?id=bV9_Svdum70C&redir_esc=y (Accessed 10 Dec 2025).

5. Daft, R.L. (2021), *Management*, 14th ed, Cengage Learning, Boston, USA.
6. David, F.R. and David, M.E. (2020), *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts*, 17th edition, Pearson, London, United Kingdom.
7. Furrer, O. Thomas, H. and Goussevskaia, A. (2007), “The Structure and Evolution of the Strategic Management Field: A Content Analysis of 26 Years of Strategic Management Research”, *International Journal of Management Reviews*, vol. 10, pp. 1-23. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2007.00217.x.
8. Han, J. (2020), “Strategic Management Theory Evolution and Development Trend”, 3rd International Conference on Financial Management, Education and Social Science (FMESS 2020), pp. 224-228, available at: <https://www.clausiuspress.com/conferences/LNEMSS/FMESS%202020/20FMESS041.pdf> (Accessed 10 Dec 2025).
9. Hoskisson, R.E. Hitt, M.A. Wan, W.P. and Yiu, D.W. (1999), “Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum”, *Journal of Management*, vol. 25(3), pp. 417-456. DOI:10.1177/014920639902500307
10. Johnson, G. Whittington, R. Scholes, K. Angwin, D. and Regnér, P. (2008), *Exploring corporate Strategy. Text and Cases*, 8th ed., Pearson, Harlow, England.
11. Kafel, T. & Ziębicki, B. (2021), “Dynamics of the evolution of the strategic management concept: From the planning school to the neostrategic approach”, *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, vol. 17, pp. 7-28. DOI: <https://doi.org/10.7341/20211721>
12. Miller, A. and Dess, G.G. (1996), *Strategic management*, McGraw-Hill, NY, USA.
13. Miller, D. (1988), “Relating Porter’s business strategies to environment and structure: analysis and performance implications”, *Academy of Management Journal*, vol. 31. DOI: <https://doi.org/10.5465/256549>

14. Montgomery, C.A. and Porter, M.E. (1991), *Strategy: seeking and securing competitive advantage*, Harvard Business School Press, Cambridge, USA.
15. Nag, R. Hambrick, D.C. and Chen, M.J. (2007), "What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field", *Strategic Management Journal*, vol. 28. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.615>
16. Porter, M. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York, USA.
17. Samimi, M. Cortes, A.F. Anderson, M.H. and Herrmann, P. (2022), "What is strategic leadership? Developing a framework for future research", *Leadership Quarterly*, vol. 33(3). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101353>
18. Simon, H.A. (1993), "Strategy and Organizational Evolution", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 131-142 available at: <http://www.jstor.org/stable/2486501> (Accessed 10 Dec 2025).
19. Susanti, R., Tariq, K. and Carmelo, D. (2023), "Strategic Management of Madrasah Heads in Improving The Quality of Language Learning Arabic in Islamic Educational Institutions", *International Journal of Educational Narratives*, vol. 1(1), pp. 36-45. DOI: <https://doi.org/10.55849/IJEN.V1I1.231>
20. Tan, L. and Ding, J. (2015), "The frontier and evolution of the strategic management theory: A scientometric analysis of *Strategic Management Journal*, 2001-2012", *Nankai Business Review International*, vol. 6, no. 1, pp. 20-41. DOI: <https://doi.org/10.1108/NBRI-09-2014-0036>
21. Teece, D.J. (1990), "Contributions and impediments of economic analysis to the study of strategic management", *Perspective on Strategic Management*, Harper Business, NY, USA.
22. Wheelen, T. Hunger, J. Hoffman, A. and Bamford, C. (2014), *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*, 14th edition, Pearson, London, United Kingdom.
23. Artemenko, L.P. and Kliukvina, M.S. (2013), "Strategic management of the competitiveness of machine-building enterprises", *Visnyk*

Dnipropetrovs'koho universytetu. Seriiia «Ekonomika, vol. 21, no. 7(1), pp. 66-73, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumov_2013_21_7%281%29__13 (Accessed 10 Dec 2025).

24. Dovbnia, S. and Papusha, I. (2022), “Evolution of strategic management and features of its current stage”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-54>

25. Orlova, D.V. and Dolhal'ova, O.V. (2019), “Strategic management: formation and development”, *Zbirnyk naukovykh prats' DonNABA*, vol. 4 (18).

26. Shershn'ova, Z.Ye. (2004), *Stratehichnyj menedzhment* [Strategic management], 2nd ed., KNEU, Kyiv, Ukraine, available at: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2c7ff2c2-f6cd-4b44-b13d-349bdd93ed4f/content> (Accessed 10 Dec 2025).

Стаття надійшла до редакції 15.12.2025 р.