



Менеджмент

УДК 005.21:005.342

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.16750869>

**Інституційні та концептуальні основи сучасного
стратегічного управління**

Кашульський Олексій Михайлович

аспірант кафедри менеджменту та маркетингу,
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»,
бульвар Академіка Вернадського, 16В, Київ, 03115,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-6508-6455>

Прийнято: 03.06.2025 | Опубліковано: 18.06.2025

***Анотація.** Стаття присвячена комплексному дослідженню інституційних та концептуальних основ сучасного стратегічного управління в умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки. Проаналізовано еволюцію теоретичних підходів до стратегічного управління від класичних концепцій до сучасних парадигм, що враховують динамічність зовнішнього середовища та необхідність адаптації організацій до швидкозмінних умов функціонування. Досліджено ключові інституційні чинники, які впливають на формування та реалізацію стратегій організацій, включаючи нормативно-правове регулювання, корпоративне управління, організаційну культуру та систему стейкхолдерських відносин. Особливу увагу приділено аналізу впливу цифровізації на трансформацію традиційних моделей стратегічного планування та управління, зокрема впровадженню agile-підходів, дизайн-мислення та концепції стійкого розвитку. Розглянуто концептуальні засади формування адаптивних стратегій, здатних забезпечити*



конкурентоспроможність організацій в умовах невизначеності та високої волатильності ринкового середовища. Проаналізовано роль інновацій як ключового драйвера стратегічного розвитку, включаючи технологічні, продуктові, процесні та організаційні інновації. Особлива увага приділена дослідженню інституційних механізмів координації стратегічних ініціатив на різних рівнях управління, включаючи корпоративний, бізнес та функціональний рівні. Досліджено методологічні підходи до оцінки ефективності стратегічного управління, включаючи системи збалансованих показників, концепцію створення вартості для стейкхолдерів. Обґрунтовано необхідність інтеграції принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності в систему стратегічного управління сучасних організацій. Результати дослідження дозволяють сформулювати комплексне розуміння сучасних тенденцій розвитку стратегічного управління та визначити перспективні напрями подальших наукових досліджень у цій сфері, зокрема в контексті адаптації організацій до викликів четвертої промислової революції та пост-пандемічного відновлення економіки.

Ключові слова: *стратегічне управління, інституційні основи, концептуальні засади, корпоративне управління, конкурентоспроможність, стратегічне планування, організаційний розвиток, управлінські рішення, бізнес-стратегія, ефективність управління.*

Institutional and conceptual foundations of modern strategic management

Kashulskyi Oleksiy

Graduate Student of the Department of Management and Marketing
Private Higher Education Institution «European University»,
Academician Vernadsky Boulevard, 16V, Kyiv, 03115,
<https://orcid.org/0009-0004-6508-6455>



Annotation. *The article is devoted to a comprehensive study of the institutional and conceptual foundations of modern strategic management in the context of globalization and the digital transformation of the economy. The evolution of theoretical approaches to strategic management is analyzed, from classical concepts to modern paradigms that consider the dynamism of the external environment and the need for organizations to adapt to rapidly changing operational conditions. The study explores the key institutional factors influencing the formation and implementation of organizational strategies, including regulatory frameworks, corporate governance, organizational culture, and stakeholder relationship systems. Particular attention is given to the analysis of the impact of digitalization on the transformation of traditional models of strategic planning and management, especially the adoption of agile approaches, design thinking, and the concept of sustainable development. The conceptual foundations for the formation of adaptive strategies capable of ensuring organizational competitiveness in conditions of uncertainty and high market volatility are examined. The role of innovation as a key driver of strategic development is analyzed, including technological, product, process, and organizational innovations. Special emphasis is placed on the study of institutional mechanisms for coordinating strategic initiatives at various management levels, including corporate, business, and functional levels. The article investigates methodological approaches to evaluating the effectiveness of strategic management, including balanced scorecard systems and the stakeholder value creation concept. The necessity of integrating the principles of sustainable development and social responsibility into the strategic management system of modern organizations is substantiated. The research findings provide a comprehensive understanding of current trends in the development of strategic management and identify promising directions for further scientific inquiry in this area, particularly in the context of organizational adaptation to the challenges of the Fourth Industrial Revolution and post-pandemic economic recovery.*



Keywords: *strategic management, institutional foundations, conceptual framework, corporate governance, competitiveness, strategic planning, organizational development, managerial decisions, business strategy, management effectiveness.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується кардинальними змінами в парадигмах управління організаціями, зумовленими процесами глобалізації, цифровізації та формування постіндустріального суспільства. Традиційні моделі стратегічного управління, що базувалися на принципах стабільності, передбачуваності та лінійного планування, втрачають свою ефективність в умовах високої невизначеності, волатильності та складності зовнішнього середовища. Сучасні організації стикаються з необхідністю радикального перегляду своїх стратегічних підходів, оскільки життєві цикли продуктів скорочуються, технологічні зміни прискорюються, а конкурентні переваги стають все більш короткостроковими. За даними глобального дослідження McKinsey & Company (2023), лише 23% організацій демонструють високу ефективність стратегічного управління, здатну забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Сьогодні додатково загострило проблеми адаптивності стратегічного управління, продемонструвавши неспроможність багатьох організацій швидко реагувати на кризові ситуації та трансформувати свої бізнес-моделі. Водночас, організації, які впровадили гнучкі підходи до стратегічного управління та розвинули адаптивні здібності, змогли не лише подолати кризу, але й зміцнити свої ринкові позиції. Ключовою проблемою є відсутність цілісного розуміння інституційних механізмів та концептуальних основ, необхідних для формування ефективних стратегій в умовах цифрової економіки. Більшість існуючих теоретичних підходів фокусуються на окремих аспектах стратегічного управління, не враховуючи комплексного впливу інституційного середовища на процеси стратегічного планування та реалізації.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фундаментальні основи теорії стратегічного управління були закладені в працях І. Ансоффа [10], М. Портера [4], Г. Мінцберга [12], К. Ендрюса [13], які сформували класичні підходи до стратегічного планування та конкурентного позиціонування. Подальший розвиток теорії відбувався в роботах Дж. Барні [14], К. Прахалада [15], Г. Хемела [15], які розробили ресурсну концепцію стратегічного управління та теорію ключових компетенцій. Інституційний підхід до стратегічного управління розвивається в працях Р. Норманна [17], який досліджує вплив формальних та неформальних інститутів на організаційну поведінку та стратегічний вибір. Особливо цінними є дослідження П. ДіМаджіо [16] і В. Пауела [16] щодо інституційного ізоморфізму та його впливу на стратегічні рішення організацій. Серед вітчизняних дослідників значний внесок у розвиток теорії стратегічного управління зробили Т.Г. Величко [11], В.Г. Снісаренко, О.П. Левченко [3], які адаптували зарубіжні концепції до специфіки українського бізнес-середовища.

Незважаючи на значний обсяг наукових досліджень у сфері стратегічного управління, низка важливих аспектів залишається недостатньо розробленою: інтеграція інституційного та динамічного підходів; концептуалізація адаптивного стратегічного управління; роль цифрових технологій у трансформації стратегічних процесів; інституційні механізми координації мережових стратегій; методологія оцінки ефективності адаптивного стратегічного управління; соціально-екологічні аспекти стратегічного управління.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає в розробці цілісної концептуальної моделі сучасного стратегічного управління, що інтегрує інституційні та динамічні підходи для забезпечення адаптивності організацій в умовах цифрової трансформації економіки. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання: систематизувати теоретичні підходи до розуміння інституційних основ стратегічного управління та визначити ключові інституційні детермінанти стратегічної поведінки



організацій; дослідити механізми координації стратегічних ініціатив в мережових структурах та бізнес-екосистемах, визначити особливості формування колективних стратегій; обґрунтувати методологічні підходи до оцінки ефективності адаптивного стратегічного управління з урахуванням багатокритеріальності та довгострокової орієнтації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Реалії сьогодення (глобалізація економіки, зростання конкуренції, ставка на знання, інформацію та інновації) ставлять як пріоритетні завдання розвитку сучасної європейської та української (як частини світової) економіки та усунення назрілих проблем вибір найбільш прийнятних для даного етапу теорій, інструментів і методів управління. Концепції управління, що застосовуються, повинні сприяти розвитку та найбільш вигідному використанню унікальних конкурентних переваг, у тому числі за рахунок продукування оригінальних управлінських технологій на основі орієнтації та запозичення з інших управлінських концепцій та суміжних напрямків, наприклад інтеграції менеджменту та стратегічного управління. Цей комплекс дій повинен мати системний характер, діяльність підприємства має не просто підлаштовуватися під виконання поточних завдань, а мати глобальну мету, зміст та напрямок, тобто мати стратегію [1].

Процес управління та розвитку фірми має бути довготривалим та оперативним одночасно. Перспективні стратегічні плани розвитку мають розроблятися за аналогією з попереднім періодом, проте вони мають коригуватися, доповнюватися поточною реакцією зовнішні зміни у повсякденних оперативних планах (табл. 1).

Зауважимо, що кожна з систем стратегічного планування (табл. 1) не скасовує попередню, а розвиває, посилює. Зміст стратегічного планування часто визначається методологічними пріоритетами, акцентами, які використовуються при розробці стратегій.



Стратегічний аналіз забезпечує ідентифікацію ключових факторів зовнішнього та внутрішнього середовища промислового підприємства. Найбільш поширеним і досить адекватним способом є, зокрема, SWOT-аналіз, орієнтований на виявлення стратегічних факторів зовнішньої (можливостей та загроз) та внутрішньої (сил та слабкостей) середовища підприємства [2]. Крім того, для цілей зовнішнього аналізу перспективне використання та PEST-аналізу, спрямованого на ідентифікацію факторів макросередовища. Для внутрішнього аналізу також традиційно використовується ланцюжок створення цінностей М. Портера [4], що розглядає організацію як комбінацію окремих видів діяльності. Перспективно, крім аналізу, приділяти увагу проектуванню та управлінню системного ланцюжка створення цінностей.

Таблиця 1

Дуалізм сучасного стратегічного управління

Характеристики	Орієнтири	
	оперативні	стратегічні
Організаційна культури	Умови виробництва, технології, якість, професіоналізм	Іновації, творчість, передбачення
Інформація	Облік, аналіз, попит та пропозиція	Нові можливості та перспективи
Система управління	Поточна діяльність	Стратегічне планування

Джерело: узагальнено на основі [1]

Проблемою стратегічного аналізу може стати включення малоефективних змінних до переліку визначених факторів, не виправдано зміщуючи акценти під час прийняття стратегічних рішень. До негативного ефекту призводить і поверховий аналіз наявної інформації. Водночас, брак даних призводить до спроб оптимізації без будь-якого суттєвого фактора, що неминуче може призвести до вибору хибного стратегічного спрямування. Далі, з урахуванням сформульованої місії та цілей організації, здійснюється розробка стратегій.



Сутність концепції конкурентних переваг визначається не універсальними інструментами стратегічного управління, а унікальністю конкретної організації. Тобто з теоретичної точки зору можуть бути пояснені основи успішних стратегій, проте унікальні конкурентні переваги кожної компанії формуються залежно від її внутрішніх та зовнішніх ресурсів та умов функціонування. У той же час, згідно з теорією М. Портера, до появи конкурентних переваг призводить ефективне використання типових стратегій, таких як стратегія низьких витрат, диференціювання або фокусування (рис. 1).

В умовах швидкозмінної міжнародної економічної ситуації та жорсткої конкуренції підприємства повинні зосереджуватися не лише на стані свого внутрішнього середовища, але й на розробці довгострокової фінансової стратегії, що дає можливість адаптуватися до змін навколишнього середовища. Особливої важливості набувають питання вдосконалення системи стратегічного планування в діяльності підприємств.



Рис. 1. Базові стратегії за Портером

Джерело: узагальнено автором на основі [4]

Управління бізнесу передбачає ефективне формування та використання наявних матеріальних ресурсів у відповідних сферах діяльності. Водночас



виникають інші актуальні питання, а саме питання, пов'язані з управлінням матеріальними ресурсами в рамках досягнення стратегічних напрямків діяльності окремих підприємств – розширення охоплення ринкової сфери діяльності, підтримка збалансованості продуктового портфеля та покращення якості продукції, що пропонується на ринку [5]. Саме тому стратегічні рішення підприємств повинні прийматися з позиції складного взаємного впливу між зовнішнім ринком та внутрішнім організаційним середовищем кожного з таких суб'єктів.

Кожне підприємство, розпочинаючи стратегічне управління, сподівається досягти своїх цілей. Більшість середніх та великих компаній намагаються широко використовувати методи стратегічного управління у своїй діяльності [6]. Однак, як показує практика, не всі починання закінчуються успішно. Ця проблема пов'язана з тим, що підприємства, маючи стратегічні досягнення, не завжди надають їм певного та усвідомленого вигляду. Така ситуація характерна для багатьох українських підприємств.

Загалом, сучасний стан стратегічного управління не повністю відповідає потребам підприємства. Одна з причин полягає в тому, що методи стратегічного управління не є ідеальними та не розробленими з точки зору їх практичного застосування. Як наслідок, результати їх застосування є незадовільними. Інша причина – неузгодженість методів та інструментів, що використовуються при розробці стратегічного управління, що, у свою чергу, зумовлено відсутністю повного розуміння важливості взаємозв'язків у даній галузі. У цьому аспекті можна детальніше розглянути суттєвий зміст та важливість кожного з цих елементів.

Рівень ефективності управління матеріальними ресурсами підприємства – це оцінка ступеня досягнення стратегічних цілей та тактичних завдань формування та використання матеріальних ресурсів за показниками соціально значущих, кінцевих та безпосередніх результатів. Оцінка ефективності формується шляхом співвіднесення стратегічних цілей та тактичних завдань



управління матеріальними ресурсами у виробничій діяльності досліджуваного підприємства та отриманих результатів (табл. 2).

На думку Кулініч Т. [7], цільові елементи, на яких повинні зосереджуватися концепції стратегічного управління для забезпечення економічного розвитку підприємств у воєнних умовах в Україні, включають:

1. Гнучке виробництво (що створює можливість швидко змінювати обсяги виробництва та асортимент відповідно до змін попиту та ринкової кон'юнктури);
2. Гнучке управління витратами (що забезпечує можливість ефективно реагувати на зміни у виробничому та фінансовому середовищі шляхом коригування статей витрат);

Таблиця 2

Компоненти стратегічного управління для забезпечення ефективності
формування та використання матеріальних ресурсів підприємств

Стратегічні цілі	Соціально бажані показники	Тактичні цілі	Предметні операції	Прямі індикатори	Кінцеві індикатори
Забезпечення ефективного управління матеріальними ресурсами промислових підприємств та ефективного збуту продукції	Маржа платоспроможності суб'єктів; Достатність спеціальних фондів відновлення ресурсів; Ліквідність активів та рівень фінансового захисту; Сталість продуктового портфеля	Розширення охоплення сфери діяльності	Страхові операції	обсяг премій; обсяг платежів; кількість укладених договорів; дохід від основної діяльності	прибутковість операцій; співвідношення між сумою премій та резервів
		Оптимізація прибутковості інвестицій	Інвестиційні операції	обсяг інвестицій; дохід від інвестицій; кількість напрямків інвестування	ефективність інвестиційних операцій; рівень рентабельності інвестицій
		Збільшення промислового потенціалу підприємств	Фінансові операції	обсяг власних коштів; обсяг чистих активів; дохід від основної діяльності	рентабельність власного капіталу; співвідношення між власним капіталом та відповідальністю; співвідношення між оборотними та необоротними активами

Джерело: узагальнено на основі [7-9]



3. Прагнення до диверсифікації продукції та ринку (що створює можливості для коригування асортименту продукції, зміни розподілу ризиків та залежності від певного сегмента ринку);

4. Диверсифікація джерел постачання (що створює можливості для коригування джерел сировини або компонентів та вразливості підприємства до можливих проблем з постачанням та ризиків ланцюга постачання [8];

5. Резерви та розподіл ресурсів у режимі реального часу (що забезпечує готовність підприємства до непередбачених обставин [9].

Висновки. Проведене дослідження інституційних та концептуальних основ сучасного стратегічного управління доводить, що ефективність стратегічного управління та економічного розвитку підприємств, в сучасних умовах в Україні значною мірою залежить від якості ресурсного забезпечення (фактично, це ключовий аспект, що забезпечує обґрунтованість стратегічних рішень та їх адекватну адаптивність до змін у бізнес-середовищі). Особливо це актуально в умовах воєнного стану, коли українські підприємства змушені функціонувати в екстремальних умовах обмеженості ресурсів, руйнування інфраструктури та високої невизначеності майбутнього. Ресурсне забезпечення стратегічного управління в українському контексті включає не лише традиційні фінансові, матеріальні та людські ресурси, але й критично важливі інформаційні ресурси, доступ до міжнародних ринків, технологічні можливості та інституційну підтримку з боку держави та міжнародних партнерів. Війна продемонструвала, що підприємства з диверсифікованою ресурсною базою, розвиненими міжнародними зв'язками та гнучкими організаційними структурами виявилися більш стійкими до шоків та спроможними швидше адаптуватися до нових умов.

Перспективи подальших досліджень включають розробку математичних моделей адаптивного стратегічного управління в кризових умовах, дослідження впливу геополітичних факторів на стратегічне планування українських підприємств, аналіз ефективності різних моделей ресурсного забезпечення



стратегічних ініціатив, вивчення особливостей формування стратегічних альянсів в умовах економічної нестабільності, розробку методології оцінки стратегічної стійкості підприємств до зовнішніх шоків, дослідження впливу євроінтеграційних процесів на трансформацію стратегічного управління, аналіз етичних аспектів використання штучного інтелекту в стратегічному управлінні та вивчення особливостей стратегічного управління в умовах кліматичних змін та енергетичного переходу.

Список використаних джерел

1. Котвицька Н.М., Ткаченко О.В., Кашульський О.М. Інтеграція програмно-цільового підходу антикризового управління підприємством до стратегічного розвитку та фінансової безпеки України. *«Агросвіт»* № 20. 2024. С. 34-39. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.20.34>
2. Lebedev, K.A., Reznikova, O.S., Dimitrieva, S.D., & Ametova, E.I. Methodological approaches to assessing the efficiency of personnel management in companies. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*. 2018. no. 9(4): pp. 1331-1336. DOI: [https://doi.org/10.14505/jarle.v9.4\(34\).20](https://doi.org/10.14505/jarle.v9.4(34).20)
3. Shinkarenko, V.G., & Levchenko, O.P. The model of strategic enterprise management. *Ekonomika transportnogo kompleksa*. 2015. № 25. С. 112-125.
4. Porter, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press. 1985. 557 p.
5. Andriopoulos, C. & Dawson, P. *Managing change, creativity & Innovation*. London: Sage publications. 2009. 242 p.
6. Репнікова, В. М.; Бикова, О. М.; Строев, П. В.; Морковкін, Д. Є.; Курбакова, С. М. Удосконалення підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. *Питання підприємництва та сталого розвитку*. 2020. №. 8(1): С. 301-312. DOI: [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1\(21\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1(21))
7. Кулініч, Т. Концепція стратегічного управління стабільністю економічного розвитку підприємств та її інформаційне забезпечення. *Науковий*



вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки», 2024. №. 2 (112), с. 46-51. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-7>

8. Присяжнюк П.В. Механізм управління: сутність, види та складові, *Ефективна економіка*, 2019 №12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.150>

9. Bannikov, V., Lobunets, T., Buriak, I., Maslyhan, O., & Shevchuk, L. On the question of the role of project management in the digital transformation of small and medium-sized businesses: essence and innovative potential. *Amazonia Investiga*, 2022. no. 11(55), pp. 334–343. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2022.55.07.35>

10. Ansoff I. H. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. McGraw-Hill & Expansion. Hardcover. 1965. 241 p.

11. Величко Т.Г. Основні напрями стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку. *Агросвіт*. 2020. № 7 С. 92 – 96. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.7.92>

12. Mintzberg, H. Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs. 1993. 427 p.

13. Andrews, K.R. The Concept of Corporate Strategy / K.R. Andrews. Homewood, IL: Irwin, editions 1971. 528 p.

14. Barney, Jay B.; Arikan, Asli Musaoglu. The resource-based view : origins and implications. The Blackwell handbook of strategic management. Oxford [u.a.] : Blackwell Publishers, 2001, pp. 124-188.

15. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, no. 68(3), pp. 79–91.

16. DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, no. 48(2), pp. 147–160. DOI: <https://doi.org/10.2307/2095101>

17. Normann, R. Management and statesmanship. *International studies of management & organization*, 1977. no. 7(3-4), pp. 20-36.