

7. Шолойко А. С., Спасіченко О. В. Управління автономією капіталу страховика в умовах економічної нестабільності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 10. С. 57-63. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.10.57>.

**Ділай М. Ю.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ  
ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН ПІДПРИЄМСТВА  
В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

У сучасних умовах зростаючої турбулентності зовнішнього середовища, посилення конкурентного тиску, технологічних проривів та накопичення геополітичних ризиків проблема стратегічних змін на підприємствах набуває ключового значення. Поступові локальні коригування вже не забезпечують необхідного рівня стійкості та конкурентоспроможності, що зумовлює потребу у формуванні цілісної системи стратегічних змін, здатної забезпечити випереджальний розвиток підприємства в умовах невизначеності. Стратегічні зміни при цьому розглядаються як системний, довгостроковий процес переосмислення та оновлення стратегічного курсу, бізнес-моделі, організаційної структури, технологічної бази та корпоративної культури підприємства [1; 2; 8].

У науковій літературі сформовано широкий спектр підходів до трактування сутності стратегічних змін, які акцентують увагу на різних аспектах цього феномену – від адаптації до зовнішніх викликів до активного формування нових ринкових можливостей. Українські дослідники (О. Полінкевич, Н. Приймак, В. Балан, Т. Власенко та ін.) розглядають стратегічні зміни як комплексні процеси організаційної трансформації, що ґрунтуються на узгодженні зовнішніх імперативів розвитку із внутрішнім потенціалом підприємства, його ресурсною базою, компетенціями персоналу та стратегічними орієнтирами [2-4; 8]. Іноземні автори, зокрема С. Acciarini, Р. Voccardelli, Е. Peruffo, доповнюють ці підходи концепціями динамічних здібностей і цифрової трансформації, інтерпретуючи стратегічні зміни як неперервний процес оновлення стратегічної конфігурації підприємства, що поєднує адаптаційні та проактивні дії, орієнтовані на використання нових технологічних та ринкових можливостей [9]. Таким чином, стратегічні зміни

набувають характеру інтегративного механізму, який забезпечує збалансований розвиток підприємства через трансформацію ключових підсистем: стратегії, структури, процесів, персоналу та культури.

Методичні підходи до класифікації стратегічних змін ґрунтуються на багатовимірності цього явища і дозволяють диференціювати зміни за глибиною, масштабом, об'єктом, ініціатором та часовим горизонтом. Узагальнення наукових позицій свідчить, що доцільно виокремлювати технологічні, продуктові, структурні та кадрово-культурні зміни як чотири базові напрями стратегічних трансформацій підприємства [5; 8]. Технологічні зміни пов'язані з цифровізацією та промисловою революцією, впровадженням сучасних інформаційних систем, роботизацією виробництва й оптимізацією логістичних ланцюгів. Продуктові зміни охоплюють оновлення асортименту, розроблення інноваційних рішень та формування нових ціннісних пропозицій для клієнтів. Структурні зміни відображають перегляд організаційної архітектури, перехід до процесоорієнтованих, проєктних або матричних структур, децентралізацію повноважень і побудову гнучких систем управління. Зміни у сфері персоналу й корпоративної культури стосуються розвитку компетенцій, формування лідерства змін, трансформації цінностей, запровадження гнучких форматів зайнятості та мотиваційних механізмів, що підтримують інноваційність і проактивну поведінку працівників [6-8]. Сукупність цих напрямів дозволяє розглядати систему стратегічних змін як багатовекторний процес, у межах якого технологічні, продуктові, структурні та культурні трансформації взаємодіють і формують єдину траєкторію розвитку підприємства.

Окрему увагу в сучасних дослідженнях приділяють співвідношенню реактивних та проактивних стратегічних змін. Реактивні зміни, як правило, є відповіддю на вже наявні кризові явища – падіння попиту, погіршення фінансових показників, посилення конкурентного тиску і спрямовані на стабілізацію діяльності за рахунок локальних заходів з оптимізації витрат, реструктуризації боргів, тимчасового скорочення персоналу чи асортименту [2; 3]. Натомість проактивні стратегічні зміни орієнтовані на випереджальне формування нової моделі розвитку: диверсифікацію бізнесу, вихід на нові ринки, інвестування в інноваційні технології, розвиток цифрових каналів збуту, побудову партнерських екосистем. Для підприємств, що діють в умовах високої невизначеності, поєднання реактивних і проактивних

підходів стає необхідною умовою: перші забезпечують виживання у коротко-строковому періоді, другі – формують довгострокові конкурентні переваги та стійкість до повторних шоків [3-4; 9].

Формування системи стратегічних змін в умовах невизначеності передбачає використання комплексного інструментарію управління змінами, що охоплює способи, стратегії, критерії та об'єкти трансформацій. До основних способів реалізації стратегічних змін належать реформація, реорганізація, реструктуризація, реінжиніринг, ревіталізація, реконструкція та повномасштабна трансформація бізнес-моделі, які відрізняються глибиною й масштабом впливу на організацію [5; 7]. Їх вибір визначається стратегічними цілями підприємства, галузевою специфікою, рівнем ризику та ресурсними можливостями. Стратегії змін можуть бути зорієнтовані на відбудову і стабілізацію, поживлення та уникнення кризи, переорієнтацію напрямів діяльності, зміну масштабів бізнесу або забезпечення стійкої конкурентної переваги за рахунок інновацій, бренду й управління знаннями [2; 6]. Критерії ефективності стратегічних змін при цьому включають фінансово-економічні показники (прибутковість, ліквідність, рентабельність), інноваційний розвиток, гнучкість і адаптивність організаційної структури, соціальну адаптивність персоналу та здатність підприємства до безперервного навчання і розвитку [3; 7]. Сукупність зазначених елементів дозволяє вибудувати системний підхід до управління трансформаціями, у межах якого зміни плануються, реалізуються та контролюються як цілісний стратегічний проєкт. Важливою складовою теоретико-методичного забезпечення стратегічних змін є оцінювання готовності підприємства до їх впровадження. Сучасні підходи виходять з того, що стратегічна готовність має багатовимірний характер і інтегрує людський, інформаційний, організаційний, ресурсний та інтелектуальний капітали підприємства [3; 4]. На основі моделей McKinsey 7S, BCG, ADKAR та інших концепцій розробляються методики, що дозволяють діагностувати узгодженість стратегії, структури, систем, стилю управління, компетенцій персоналу та корпоративних цінностей [5; 10]. Значний внесок у розвиток методичного інструментарію зробили В. Балан та Т. Власенко, які запропонували підходи до кількісної оцінки готовності підприємства на основі системи показників і використання кваліметричних та методу нечітких множин, що дає можливість сформувати індекс готовності до стратегічних змін і виявити «вузькі місця» у фінансовій,

організаційній, культурній та технологічній підсистемах [3; 4]. Оцінювання готовності розглядається ними як закономірний, багаторівневий процес, який передуює впровадженню змін і суттєво знижує ймовірність невдачі трансформаційних проектів.

Таким чином, теоретико-методичні підходи до формування системи стратегічних змін підприємства в умовах невизначеності ґрунтуються на поєднанні кількох ключових компонентів: багатовимірного розуміння сутності стратегічних змін; класифікації їх напрямів з урахуванням технологічних, продуктових, структурних і культурних аспектів; диференціації реактивних і проактивних типів трансформацій; використання комплексного інструментарію способів, стратегій, критеріїв та об'єктів змін; а також розроблення системи оцінювання стратегічної готовності підприємства. Інтеграція цих компонентів створює методичну основу для проектування та реалізації стратегічних змін, орієнтованих не лише на подолання кризових явищ, а й на формування стійких конкурентних переваг, інноваційного розвитку та довгострокової стійкості підприємств у умовах динамічної та непередбачуваної ринкової реальності.

### **Список використаних джерел:**

1. Аверкіна М., Матвеев А. Порівняльний аналіз моделей управління організаційними змінами. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-83>.
2. Приймак Н. С. Впровадження управління стратегічними змінами на підприємстві в умовах ідентифікації впливу зовнішніх і внутрішніх драйверів змін. *Проблеми економіки*. 2019. № 3(41). С. 140-146.
3. Балан В. Методичне забезпечення оцінювання готовності підприємства до стратегічних змін на основі нечітких даних. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 321-330. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-44>.
4. Власенко Т. А. Модель оцінки готовності підприємства до стратегічних змін. *Проблеми економіки*. 2019. № 3(41). С. 84-90.
5. Деміхов О. І., Дегтярьова І. О. Стратегічне управління та управління змінами : конспект лекцій. Київ: ННІМП УМО, 2023. 128 с. URL: [http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/struktura/kaf\\_upravl\\_proekt/material/consp\\_dem\\_degt.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/struktura/kaf_upravl_proekt/material/consp_dem_degt.pdf).
6. Лучко Г., Дугін О. Парадоксальна природа організаційних змін організації: теоретична основа та ключові концепції. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-78>
7. Мельник С., Коць Д. Характеристика сутності управління змінами на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-29>.
8. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навч. посіб. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 352 с.

9. Acciarini C., Boccardelli P., Peruffo E. Strategic change: A systematic review, synthesis, and a future research agenda. *European Management Review*. 2024. <https://doi.org/10.1111/emre.12668>.
10. Channon D. F., Caldart A. A. McKinsey 7S model. *Strategic Management*. 2015. № 12, P. 59-69.

**Жеребець М. М.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**АДАПТИВНЕ МАСШТАБУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ:  
ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ТА ПІДВИЩЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

На сьогоднішній день бізнес функціонує в умовах постійних змін, економічної нестабільності та зростаючої конкуренції. У таких реаліях підприємствам недостатньо просто підтримувати свою діяльність, важливо знаходити способи для розвитку та розширення. Саме тому питання масштабування бізнесу є великою проблемою для великих, так і для малих підприємств. Масштабування дозволяє компаніям збільшувати обсяги діяльності, долучити нових клієнтів, та вийти на нові ринки. Це створює передумови для підвищення конкурентоспроможності, щоб забезпечити постійне зростання компанії. Актуальність роботи зумовлена необхідністю розробки адаптивних підходів до стратегічного управління розвитком підприємств, які працюють в умовах високої нестабільності. Через воєнні події, руйнування інфраструктури, міграційні процеси, інфляцію та нестабільність фінансових ринків бізнес працює в нестабільному середовищі, де звичні моделі планування вже не дають потрібних результатів. В умовах економічної нестабільності та дефіциту ресурсів підприємства повинні обережно планувати розширення бізнесу, враховуючи потенційні ризики. Основними заходами досягнення цілей масштабування є кількісні та (або) якісні зміни: збільшення обсягів виробництва або чисельності клієнтів, розширення мережі збуту чи географії діяльності, впровадження нових напрямків діяльності, розвиток продукту (розширення асортименту, впровадження інноваційних продуктів), оптимізація бізнес-процесів, підвищення ефективності маркетингу, інновації тощо [1].

Масштабування бізнесу може проходити з різною швидкістю. В одних випадках розвиток відбувається дуже швидко, а в інших поступово і поетапно.