

Бердник Б.М.,
здобувач третього рівня вищої освіти «доктор філософії»*
за спеціальністю 073 Менеджмент,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-8252-3249>,
Національний університет біоресурсів
і природокористування України, м. Київ

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Berdnyk B.M.,
candidate for the third level of higher education
“Doctor of Philosophy” in the specialty 073 Management,
National University of Life and Environmental
Sciences of Ukraine, Kyiv

MANAGEMENT OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Постановка проблеми. У сучасних умовах функціонування світової та вітчизняної економіки, що характеризуються високим ступенем невизначеності, динамізмом зовнішнього середовища та посиленням глобалізаційної конкуренції, питання виживання та процвітання суб'єктів господарювання стає критичним. Традиційні методи оперативного управління вже не забезпечують підприємствам стійких конкурентних переваг. Це зумовлює гостру потребу у переході до моделі стратегічного управління, орієнтованої на довгострокову перспективу та адаптивність.

Проблема управління стратегічним розвитком підприємства сьогодні виходить за межі простого планування показників прибутку. Вона охоплює комплексне формування життєздатної бізнес-моделі, здатної протистояти системним ризикам: від економічних криз та пандемій до геополітичних потрясінь і стрімких технологічних змін (цифровізація, штучний інтелект, «зелена» енергетика). Більшість вітчизняних підприємств стикаються з проблемою «стратегічного розриву» – невідповідності між наявним ресурсним потенціалом та вимогами ринку, що стрімко змінюються.

Актуальність цієї проблеми посилюється низкою факторів: непередбачуваність зовнішнього середовища, ресурсні обмеження, необхідність цифрової трансформації, екологізація та соціальна відповідальність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблему ефективного управління стратегічним розвитком підприємства вивчали низка вітчизняних та зарубіжних вчених. У наукових працях О. Адлер [1], В. Кавецького [1], М. Будника [3], Г. Невертій [3], Н. Крилової [3], С. Савченко [14], В. Нікітіна [14] та ін. розкрито суть та особливості стратегічного управління. М. Акулюшина [2], О. Лук'янчук [2], Т. Адирова [2], Ю. Гудзь [4], І. Єпіфанова [7], В. Джеджула [7], Р. Каплун [7], А. Комаровський [8], О. Рудницька [8], С. Писаренко [11] зробили вагомий внесок у дослідження стратегічного управління розвитком підприємства в умовах воєнного стану та невизначеності.

Проте, незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, залишається недостатньо розв'язаною проблема вибору оптимального інструментарію стратегічного управління, який би поєднував у собі класичні підходи із сучасними концепціями. Також потребує уточнення механізм контролю та корегування стратегій в умовах реального часу.

Постановка завдання. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка методичних засад управління стратегічним розвитком підприємства в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища, а також формування адаптивного інструментарію для забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності та стійкості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Генезис поняття «стратегічний розвиток» нерозривно пов'язаний з еволюцією теорії менеджменту, яка проходила шлях від раціонального адміністрування до складних адаптивних систем [2; 3]. У середині ХХ століття розвиток підприємства розглядався переважно через призму кількісного зростання (збільшення обсягів виробництва, частки ринку, активів). Проте з посиленням ринкової турбулентності акцент змістився на якісні

* *Наук. керівник: Кузьменко С.В. – канд. екон. наук, доцент*

характеристики [1; 9].

Перший етап еволюції (1950–1960 рр.) характеризувався пануванням бюджетування та довгострокового планування. Розвиток сприймався як лінійний процес, де майбутнє є дзеркальним відображенням минулого з певним коефіцієнтом зростання. Основним інструментом був екстраполяційний аналіз [6; 15].

Другий етап (1970–1980 рр.) ознаменувався появою стратегічного планування. Праці І. Ансоффа та М. Портера змінили парадигму: розвиток почали розглядати як результат взаємодії підприємства з конкурентним середовищем. Саме в цей період з'являється розуміння, що розвиток – це не просто «зростання», а здатність компанії створювати та утримувати конкурентні переваги [6; 15].

Сучасний етап (з 1990-х рр. до сьогодні) трактує «стратегічний розвиток» як процес безперервних якісних трансформацій. Нині поняття стратегічний розвиток включає:

- інноваційність – здатність до генерації нових продуктів і бізнес-моделей;
- адаптивність – швидкість реакції на «чорних лебедів» та непередбачувані зміни;
- сталість – гармонізація економічних, екологічних та соціальних цілей.

Таким чином, під стратегічним розвитком ми розуміємо цілеспрямований процес системних змін внутрішнього потенціалу підприємства, що забезпечує його життєздатність та ефективність у довгостроковій перспективі.

Щодо розмежування понять «стратегічне планування» та «стратегічне управління», зазначимо, що у науковій літературі ці терміни часто вживаються як синоніми, проте для глибокого розуміння предмета дослідження їх необхідно розмежувати.

Отже, під стратегічним плануванням розуміють аналітичний процес визначення цілей організації та шляхів їх досягнення, який дає відповідь на питання «Що ми хочемо зробити і якими ресурсами?». При цьому планування є формалізованою процедурою, результатом якої є документ (стратегічний план). Основними вадами чистого планування є його статичність та часто відірваність від реальних виконавців [2; 3].

Стратегічне управління є значно ширшою категорією, яка включає в себе не лише планування, а й реалізацію стратегії, організаційне забезпечення, мотивацію персоналу та стратегічний контроль і є цілісним управлінським циклом, де головним є запитання: «Як ми змусимо стратегію працювати в умовах змін?».

Ключові відмінності між зазначеними категоріями доцільно згрупувати за наступними ознаками [4; 5]:

- об'єкт фокусування (планування зосереджене на оптимальному розподілі ресурсів, а управління, відповідно, на розвитку людського капіталу, організаційній культурі та гнучкості процесів);
- часовий проміжок (планування має чіткі дискретні цикли (наприклад, розробка плану на 5 років), а управління є безперервним процесом моніторингу та корегування);
- роль персоналу (у системі планування працівники розглядаються як виконавці директив, а у системі управління – як активні учасники стратегічного процесу, що мають повноваження приймати рішення на місцях);
- реакція на зміни (планування часто намагається «втиснути» реальність у рамки плану, при цьому управління передбачає зміну самої стратегії, якщо реальність виявилася іншою).

Отже, управління стратегічним розвитком є вищою формою менеджменту, де стратегічне планування виступає лише одним із інструментів. Перехід від простого планування до комплексного управління є обов'язковою умовою виживання підприємства в епоху глобальної нестабільності.

Ефективність управління стратегічним розвитком безпосередньо залежить від точності ідентифікації чинників, що формують умови функціонування підприємства. В умовах сучасної економіки України традиційний поділ на мікро- та макросередовище доповнюється специфічними чинниками «турбулентного часу» [8].

Для стратегічного аналізу доцільно використовувати розширену модель PESTEL-аналізу, яка дозволяє згрупувати зовнішні детермінанти (рис. 1) [11]:

- політичні (політична стабільність, податкова політика, рівень державної підтримки бізнесу, інтеграція в європейський економічний простір);
- економічні (рівень інфляції, доступність кредитних ресурсів, коливання валютних курсів та купівельна спроможність населення);
- соціальні (міграція трудових ресурсів, зміна споживчих пріоритетів, старіння нації);
- технологічні (використання інновацій, рівень кібербезпеки, автоматизація виробничих ланцюгів);
- екологічні («Зелений» перехід, норми викидів CO₂, використання біопалива (біогаз), кліматичні ризики);
- юридичні (стабільність законодавства, трудове право, антимонопольне регулювання, захист інтелектуальної власності).

Зазначимо, що на відміну від класичних моделей, запропонована схема (рис. 1) акцентує увагу на відцентрованих зв'язках – нині зміни в екологічних (E) та юридичних (L) факторах диктують

необхідність трансформації внутрішнього середовища підприємства. Наприклад, впровадження норм «зеленої» енергетики змушує підприємство змінювати свою ресурсну базу та логістику, що є проявом стратегічної адаптивності в умовах невизначеності.

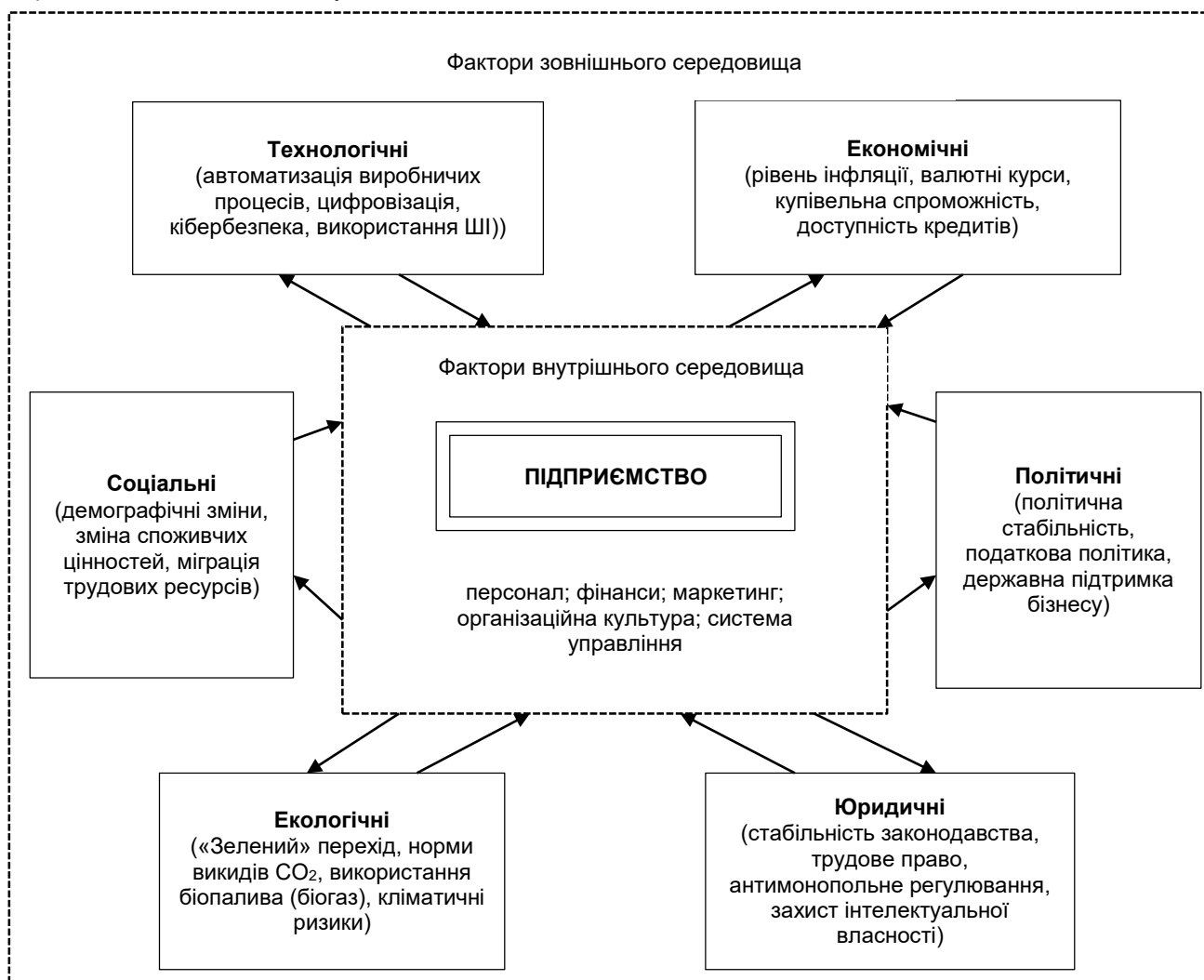


Рис. 1. Розширена модель PESTEL-аналізу

Джерело: побудовано автором за даними [11]

Внутрішні чинники розвитку нині зосереджені саме навколо ресурсного потенціалу (модель VRIO). Особливого значення при цьому набуває ресурсна мобільність тобто здатність підприємства швидко перепрофілювати потужності або змінити логістичні маршрути.

Варто відзначити сучасний інструментарій стратегічного аналізу та вибору. Для формування дієвої стратегії розвитку підприємству необхідно використовувати комбінацію класичних та інноваційних інструментів [7]:

- удосконалений SWOT-аналіз – на відміну від простого переліку факторів, сучасне управління потребує побудови матриці стратегічних дій (синергія сильних сторін та можливостей проти загрози слабких сторін) і в умовах кризи акцент зміщується на поле «Слабкість – Загрози» з метою розробки стратегій виживання та мінімізації втрат;

- система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC) дозволяє трансформувати абстрактну місію у конкретні стратегічні цілі за чотирма проєкціями: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток. Також система BSC забезпечує зв'язок між стратегічним і оперативним рівнями, перетворюючи стратегію на щоденну роботу кожного працівника;

- концепція «Блакитних океанів» (Blue Ocean Strategy) – в умовах жорсткої конкуренції стратегічний розвиток часто полягає не в боротьбі за частку ринку, а у створенні нового, незайнятого ринкового простору через цінову інновацію, що вимагає від менеджменту креативного підходу до визначення цінності продукту;

- agile-стратегування (гнучке управління) – відносно новий підхід для загального менеджменту, запозичений з IT-сфери, коли замість жорсткого плану на 5 років, стратегія розбивається на короткі

цикли з постійним переглядом результатів, що дозволяє підприємству залишатися релевантним навіть за умови повної зміни ринкової ситуації протягом кількох місяців.

В сучасних умовах варто відзначити роль цифровізації у стратегічному моніторингу. Складовою частиною інструментарію управління розвитком є Business Intelligence (BI) системи. Управління стратегією нині неможливе без Data-driven підходу (управління на основі даних). Використання великих даних (Big Data) дозволяє проводити предиктивний аналіз, тобто прогнозувати майбутні зміни споживчого попиту ще до того, як вони стануть очевидними для конкурентів [13; 16].

Таким чином, методологічний апарат управління стратегічним розвитком еволюціонує від описових моделей до динамічних систем підтримки прийняття рішень, де головним інструментом стає здатність до швидкого переформатування бізнес-моделі під впливом виявлених чинників.

Розглянемо практичні аспекти формування адаптивної стратегії та оцінювання її ефективності. Перехід від теоретичних концепцій до практичної реалізації вимагає створення чіткого алгоритму дій. В умовах високої невизначеності традиційна лінійна модель «аналіз – план – реалізація» замінюється циклічною моделлю адаптивного управління. При цьому процес формування стратегії розвитку на практиці повинен включати наступні етапи (рис. 2):

- стратегічна діагностика (Audit of Potential) дає можливість оцінити не лише фінансових показників, а й «м'яких» чинників (організаційної культури, готовності персоналу до змін та рівня цифрової зрілості) і при цьому важливо визначити «стратегічний розрив» між поточним станом та бажаним майбутнім;

- сценарне моделювання (Scenario Planning) – замість одного прогнозу розробляються три сценарії: песимістичний (виживання), реалістичний (стабілізація) та оптимістичний (експансія) а також для кожного сценарію визначаються «точки входу» – сигнали зовнішнього середовища, що свідчать про початок реалізації того чи іншого варіанту;

- каскадування цілей – переклад стратегічних орієнтирів на мову конкретних завдань для підрозділів зокрема з використання методології OKR (Objectives and Key Results), що дозволяє синхронізувати зусилля команди навколо 3–5 ключових пріоритетів на квартал, що забезпечує гнучкість без втрати фокусу;

- ресурсна декомпозиція – формування стратегічного бюджету, який відділений від операційного, що є критично важливим, оскільки в кризові періоди операційні витрати часто «поглинають» інвестиції в розвиток (R&D, навчання, маркетинг).



Рис. 2. Етапи формування адаптивної стратегії розвитку

Джерело: побудовано автором за даними [16]

Стратегічне управління ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» базується на трансформації з сировинної компанії в кулінарну. Підприємство ухвалило стратегію сталого розвитку до 2030 року, яка визначає єдині пріоритети компанії у сфері клімату, довкілля, безпеки та добробуту співробітників, підтримки громад та інтеграції ESG у корпоративне управління [10]. Ключові показники включають зростання виручки, EBITDA, обсягів експорту, зниження викидів, безпеку праці та розвиток громад.

В табл. 1 наведені компоненти стратегії сталого розвитку ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

Зазначені компоненти спрямовані на сталий розвиток, зменшення екологічного впливу та підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

На практиці більшість стратегій зазнають невдачі не через помилки в плануванні, а через опір внутрішнього середовища. При цьому до основних бар'єрів можна віднести [13; 14]:

- когнітивний бар'єр – зумовлений небажання менеджменту відмовлятися від застарілих, але колись успішних моделей поведінки;

- ресурсний бар'єр – зумовлений нестачею вільного капіталу для реалізації стратегічних ініціатив;

– мотиваційний бар'єр – зумовлений відсутністю зв'язку між досягненням стратегічних цілей та системою винагороди.

Таблиця 1

Компоненти стратегії сталого розвитку ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

Напрямок стратегії	Ключові показники та цілі до 2030 року
Фінансовий	Зростання EBITDA та чистої виручки, нарощування частки продукції з високою доданою вартістю (кулінарія, напівфабрикати), зростання експорту продукції.
Екологічний	Зниження викидів парникових газів в 2030 – 22 % від базового року (2023), зменшення кількості відходів, перехід на відновлювальні джерела енергії (біогаз), збільшення частки водозабору та водовідведення, що вимірюються лічильниками (2027 рік – до 80 %, 2030 рік – до 100 %).
Соціальний	Зниження рівня травматизму, навчання персоналу, підтримка локальних громад (інвестиції в інфраструктуру), розвиток франчайзингової мережі, залучення дітей ветеранів та військовослужбовців до працевлаштування в МХП через стипендії, наставництво та навчальну підтримку.
Управлінський	Інтеграція ESG у прийняття інвестиційних рішень, прозорість звітності, дотримання міжнародних стандартів етики.
Операційний	Зростання обсягів виробництва курятини, ефективність зернового сегмента, диджиталізація виробничих процесів.

Джерело: сформовано за даними [10]

Таким чином, подолання зазначених перешкод вимагає від керівництва переходу до ролі лідера-трансформатора, який створює середовище довіри та безперервного навчання. Стратегічний розвиток у цьому контексті стає не обов'язком окремого департаменту, а філософією всього підприємства.

Висновки з проведеного дослідження. У ході дослідження теоретико-методологічних та практичних засад управління стратегічним розвитком підприємства було отримано наступні результати.

Доведено, що в умовах сучасних глобальних викликів стратегічний розвиток трансформувалася з процесу довгострокового лінійного планування у динамічну систему адаптивного управління. Основний акцент змістився з кількісного зростання активів на якісну трансформацію бізнес-моделі, що базується на інноваційності, цифровізації та принципах сталого розвитку (ESG).

Визначено, що ключовою відмінністю стратегічного управління від стратегічного планування є безперервність циклу «аналіз – дія – контроль». Якщо планування фокусується на створенні документа (плану), то управління орієнтоване на розвиток внутрішніх компетенцій персоналу та організаційну гнучкість, що дозволяє підприємству зберігати життєздатність за будь-яких сценаріїв розвитку зовнішнього середовища.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання керівниками підприємств для побудови систем управління, здатних мінімізувати вплив деструктивних факторів воєнного та поствоєнного періоду, забезпечуючи при цьому сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Література

1. Адлер О. О., Кавецький В. В. Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства на основі рівня його економічної безпеки. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 1. С. 74-82. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.1.73.82>
2. Акулюшина М. О., Лук'янчук О. М., Адирова Т. І. Особливості стратегічного планування в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-119>
3. Будник М. М., Невертій Г. С., Крилова Н. М. Стратегічне управління. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 292 с.
4. Гудзь Ю. Ф. Інформаційне забезпечення стратегічного управління бізнесом онлайн-ритейлера. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2025. № 1(89). С. 80-85. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2025-89-11> (дата звернення: 11.01.2026).
5. Гужавіна І. В. Стратегічне управління в умовах криз: теоретико-прикладний аспект. Харків : ХНЕУ, 2019. 236 с.
6. Довгань В. Л. Стратегічне управління. Київ : ЦУЛ, 2020. 272 с.
7. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Каплун Р. А. Особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 64-71. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.64.71>.
8. Комаровський А. А., Рудницька О. В. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 57. DOI:

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128>

9. Маказан Є. В. Основи методології стратегічного управління. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. № 17. С. 145-148. URL: https://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/17_1_2018ua/17_1_2018.pdf (дата звернення: 06.01.2026).

10. МХП затвердила Стратегію сталого розвитку до 2030 року: економічний, соціальний та екологічний розвиток. URL: <https://mhp.com.ua/uk/press-releases/mhp-strategia-stalogo-rozvytku-2030-roku> (дата звернення: 16.01.2026).

11. Писаренко С. В. Стратегічне управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 27(2). С. 29-34. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9dfb5ff8-9990-406d-b5d9-cb5882a80004/content> (дата звернення: 06.01.2026).

12. Приватне акціонерне товариство «МХП». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8295557&tb=history> (дата звернення: 11.01.2026).

13. Рудніченко Є. М. Система стратегічного управління підприємством. Харків: Фактор, 2018. 280 с.

14. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Стратегічне управління підприємствами: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 312 с.

15. Таран-Лала О., Сухорук К. Стратегічне планування та управління: сучасні аспекти. Львів: ЛНУ, 2022. 185 с.

16. Швед В. В., Горобець А. П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 49. С. 36-43. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-49-6>

References

1. Adler, O.O. and Kavetskiy, V.V. (2024), "Strategic management of an enterprise's business processes based on the level of its economic security", *Innovation and Sustainability*, no. 1, pp. 74-82, DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.1.73.82>

2. Akuliushyna, M.O., Lukianchuk, O.M. and Adyrova, T.I. (2025), "Features of strategic planning in conditions of uncertainty", *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue no. 74, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-119>

3. Budnyk, M.M., Nevertii, H.S. and Krylova, N.M. (2020), *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management], Vydavnychiy dim "Kondor", Kyiv, Ukraine, 292 p.

4. Hudz, Yu.F. (2025), "Information support for strategic business management of an online retailer", *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*, no. 1(89). pp. 80-85. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2025-89-11>

5. Huzhavana, I.V. (2019), *Stratehichne upravlinnia v umovakh kryz: teoretyko-prykladnyi aspekt* [Strategic management in crisis situations: theoretical and applied aspects], KhNEU, Kharkiv, Ukraine, 236 p.

6. Dovhan, V.L. (2022), *Stratehichnyi menedzhment* [Strategic management], TsUL, Kyiv, Ukraine, 272 p.

7. Yepifanova, I.Yu., Dzhezdzhula, V.V. and Kaplun, R.A. (2023), "Peculiarities of strategic management of enterprises under martial law", *Innovation and Sustainability*, no. 4, pp. 64-71, DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.64.71>

8. Komarovskiy, A.A. and Rudnytska, O.V. (2023), "Strategic management of the enterprise as an important component of the management system", *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue no. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128>

9. Makazian, Ye.V. (2018), "Fundamentals of strategic management methodology", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. Series: International Economic Relations and the World Economy, no. 17, pp. 145-148, available at: https://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/17_1_2018ua/17_1_2018.pdf (access date January 06, 2026).

10. MHP approved the Sustainable Development Strategy until 2030: economic, social and environmental development, available at: <https://mhp.com.ua/uk/press-releases/mhp-strategia-stalogo-rozvytku-2030-roku> (access date January 16, 2026).

11. Pysarenko, S.V. (2019), "Strategic management of the development of the potential of an agricultural enterprise in the context of adaptive changes", *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*, no. 27(2), pp. 29-34, available at: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9dfb5ff8-9990-406d-b5d9-cb5882a80004/content>

12. Company MHP, available at: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8295557&tb=history> (access date January 11, 2026).

13. Rudnichenko, Ye.M. (2018), *Systema stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom*, [Strategic

enterprise management system], Faktor, Kharkiv, Ukraine, 280 p.

14. Savchenko, S.M. and Nikitin, V.H. (2020), *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvamy: navchalnyi posibnyk*, [Strategic Enterprise Management: a textbook], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine, 312 p.

15. Taran-Lala, O. and Sukhoruk, K. (2022), *Stratehichne planuvannia ta upravlinnia: suchasni aspekty*, [Strategic planning and management: modern aspects]. LNU, Lviv, Ukraine, 185 p.

16. Shved, V.V. and Horobets, A.P. (2023), "Enterprise development strategy: essence and meaning", *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*. Series "Economic Sciences", no. 49, pp. 36-43, DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-49-6>

Бердник Б.М.

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Мета. Теоретичне обґрунтування та розробка методичних засад управління стратегічним розвитком підприємства в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища.

Методика дослідження. Теоретико-методичними засадами дослідження є: діалектичний метод пізнання економічних процесів, фундаментальні положення стратегічного управління, наукові праці українських і закордонних учених стосовно проблем управління стратегічним розвитком підприємств. У процесі здійснення наукового дослідження було застосовано низку спеціальних та загальних і методів: монографічний (поглиблене вивчення поставлених завдань); теоретичного порівняння і узагальнення (при теоретичному узагальненні та формуванні висновків); графічний (відображення результатів дослідження та етапів формування стратегії розвитку підприємства) та ін.

Інформаційною базою досліджень слугували офіційні дані: Міністерства економіки, довілля та сільського господарства України, інформація з мережі Інтернет, наукові статті, монографії та інші наукові праці з актуальних проблем управління стратегічним розвитком підприємств, власні спостереження та дослідження.

Результати дослідження. Узагальнено сутність поняття «стратегічний розвиток» та вивчено еволюцію теорії менеджменту, яка проходила шлях від раціонального адміністрування до складних адаптивних систем. Досліджено відмінності між поняттями «стратегічне планування» та «стратегічне управління».

Доведено, що в умовах сучасних глобальних викликів стратегічний розвиток трансформувався з процесу довгострокового лінійного планування у динамічну систему адаптивного управління. Основний акцент змістився з кількісного зростання активів на якісну трансформацію бізнес-моделі, що базується на інноваційності, цифровізації та принципах сталого розвитку (ESG).

Визначено, що ключовою відмінністю стратегічного управління від стратегічного планування є безперервність циклу «аналіз – дія – контроль». Якщо планування фокусується на створенні документа (плану), то управління орієнтоване на розвиток внутрішніх компетенцій персоналу та організаційну гнучкість, що дозволяє підприємству зберігати життєздатність за будь-яких сценаріїв розвитку зовнішнього середовища.

Наукова новизна результатів дослідження. Удосконалено адаптивну стратегію розвитку підприємства в умовах невизначеності, яка на відміну від існуючих базується на використанні розширеної моделі PESTEL-аналізу, що дозволяє згрупувати зовнішні детермінанти (політико-правові, економічні, соціально-демографічні, технологічні).

Встановлено ключові відмінності між стратегічним управлінням та стратегічним плануванням, при цьому якщо планування фокусується на створенні документа (плану), то управління орієнтоване на розвиток внутрішніх компетенцій персоналу та організаційну гнучкість, що дозволяє підприємству зберігати життєздатність за будь-яких сценаріїв розвитку зовнішнього середовища.

Практична значущість результатів дослідження. Отримані результати можуть бути використані керівниками підприємств для побудови систем управління, здатних мінімізувати вплив деструктивних факторів воєнного та поствоєнного періоду, забезпечуючи при цьому сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: управління, стратегія, стратегічний розвиток, стратегічне управління, підприємство, стратегічні підходи, стратегічне рішення, конкурентні переваги

Berdnyk B.M.

MANAGEMENT OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Purpose. The aim of the article is theoretical substantiation and development of methodological principles for managing the strategic development of an enterprise in conditions of high uncertainty of the external environment.

Methodology of research. The theoretical and methodological principles of the study are: the dialectical method of understanding economic processes, the fundamental principles of strategic management, and scientific works of Ukrainian and foreign scientists on the problems of managing the strategic development of enterprises. A set of special and general methods were used in the process of

conducting scientific research: monographic (in-depth study of the set tasks); theoretical comparison and generalization (during theoretical generalization and formation of conclusions); graphic (reflection of research results and stages of formation of an enterprise development strategy), etc.

The information base for the research was official data: the Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine, information from the Internet, scientific articles, monographs and other scientific works on current problems of managing the strategic development of enterprises, own observations and research.

Findings. The essence of the concept of "strategic development" is summarized and the evolution of management theory, which has gone from rational administration to complex adaptive systems, is studied. The differences between the concepts of "strategic planning" and "strategic management" are investigated.

It is proven that in the conditions of modern global challenges, strategic development has transformed from a process of long-term linear planning into a dynamic adaptive management system. The main emphasis has shifted from quantitative asset growth to qualitative transformation of the business model based on innovation, digitalization and sustainable development principles (ESG).

It has been determined that the key difference between strategic management and strategic planning is the continuity of the "analysis – action – control" cycle. If planning focuses on creating a document (plan), then management is oriented towards the development of internal personnel competencies and organizational flexibility, which allows the enterprise to maintain viability under any scenarios of external environment development.

Originality. An adaptive strategy for enterprise development in conditions of uncertainty has been improved, which, unlike existing ones, is based on the use of an extended PESTEL analysis model, which allows grouping external determinants (political and legal, economic, social and demographic, technological).

Key differences between strategic management and strategic planning have been identified, with planning focusing on creating a document (plan), while management is focused on developing internal staff competencies and organizational flexibility, which allows the enterprise to maintain viability under any external environment development scenarios.

Practical value. The obtained results can be used by enterprise managers to build management systems capable of minimizing the impact of destructive factors in the war and post-war periods, while ensuring sustainable development in the long term.

Key words: management, strategy, strategic development, strategic management, enterprise, strategic approaches, strategic decision, competitive advantages.

Дата надходження рукопису: 17.02.2026

Дата прийняття рукопису до друку: 18.03.2026

Дата публікації: 31.03.2026