

УДК 658.012.2:005.52:004.9
JEL: D24; D81; F29; L21; M10; M15; O30
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-10-552-559>

ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ З УРАХУВАННЯМ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

©2025 ПЕТРИШИН Є. І., ТАРАНИЧ О. В.

УДК 658.012.2:005.52:004.9
JEL: D24; D81; F29; L21; M10; M15; O30

Петришин Є. І., Таранич О. В. Оптимізація системи стратегічного менеджменту підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу з урахуванням невизначеності зовнішнього середовища

У роботі досліджено шляхи фундаментальної оптимізації системи стратегічного менеджменту підприємства, яке функціонує в умовах VUCA-середовища, що характеризується нестабільністю та непередбачуваністю. Встановлено, що традиційні методи довгострокового планування демонструють стратегічну затримку – критичну різницю між швидкістю змін на ринку та швидкістю реагування управлінських рішень. Ця проблема вимагає кардинального реінжинірингу бізнес-моделі та управлінських процесів. Для подолання проблеми неактуальності даних і підвищення інформаційної спроможності обґрунтовано необхідність впровадження інструментів бізнес-аналітики та аналізу Big Data, що забезпечує перехід до рішень на основі даних і прогностичного моделювання ризиків у реальному часі. Методологічна оптимізація передбачає перехід до Agile-стратегування – гнучкого, ітеративного планування з короткими циклами, що підвищує стратегічну гнучкість підприємства. Ефективність виконання та контролю стратегії досягається завдяки застосуванню системи «цілі та ключові результати», яка забезпечує вертикальну синхронізацію амбітних цілей і підвищує прозорість їх досягнення. Наукова новизна роботи полягає в обґрунтуванні синергетичної моделі системи стратегічного менеджменту підприємства, яка інтегрує цифрові технології та методології гнучкості. Емпіричний аналіз на прикладі ТОВ «Агрона Фрут Україна» підтвердив практичну доцільність цього комплексного підходу для усунення операційної затримки. Розроблена синергетична модель стратегічного менеджменту, що інтегрує системи бізнес-аналітики та адаптивну систему «цілі та ключові результати», є необхідною основою для забезпечення стійкої конкурентної переваги підприємства. Впровадження цієї моделі значно скорочує стратегічну затримку, підвищуючи оперативність і ефективність управлінських рішень, що, своєю чергою, дозволяє оптимізувати структуру витрат і забезпечити стабільне зростання. Підсумовуючи, оптимізація системи стратегічного менеджменту розглядається не лише як технологічний виклик, а як важливий компонент стратегічного управління змінами, реалізація якого є необхідною умовою для забезпечення стійкої конкурентної переваги та розвитку підприємства в умовах економічної невизначеності.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, VUCA-середовище, бізнес-аналітика, рішення на основі даних, Agile-стратегування, «цілі та ключові результати».

Рис.: 1. **Табл.:** 3. **Бібл.:** 14.

Петришин Євгеній Ігорович – магістр, Донецький національний університет імені Василя Стуса (вул. 600-річчя, 21, Вінниця, 21021, Україна)

E-mail: petryshyn.i@donnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6805-7451>

Таранич Оксана Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент, Донецький національний університет імені Василя Стуса (вул. 600-річчя, 21, Вінниця, 21021, Україна)

E-mail: o.taranych@donnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7859-8706>

UDC 658.012.2:005.52:004.9
JEL: D24; D81; F29; L21; M10; M15; O30

Petryshyn Ye. I., Taranych O. V. Optimizing the Enterprise Strategic Management System in the Context of Digital Business Transformation Considering the Uncertainty of the External Environment

The article explores ways to fundamentally optimize the strategic management system of an enterprise operating in a VUCA environment, characterized by instability and unpredictability. It has been found that traditional long-term planning methods exhibit a strategic lag – a critical gap between the speed of market changes and the speed of managerial response. This issue necessitates a radical re-engineering of the business model and management processes. To address the problem of outdated data and improve informational capabilities, the study substantiates the need to implement business analytics and Big Data analysis tools, enabling a transition to data-driven decision-making and real-time risk predictive modeling. Methodological optimization entails moving towards Agile strategizing – a flexible, iterative planning approach with short cycles that enhances the strategic agility of an enterprise. Strategy execution and control effectiveness is achieved through the application of the «Objectives and Key Results» system, which ensures vertical alignment of ambitious goals and increases transparency in their attainment. The scientific novelty of this work lies in substantiating a synergetic model of the enterprise's strategic management system, which integrates digital technologies with agility methodologies. Empirical analysis on the example of «Agrana Fruit Ukraine» LLC confirmed the practical relevance of this comprehensive approach in eliminating operational delays. The developed synergetic model of strategic management, which integrates business analytics systems and the adaptive «Objectives and Key Results» system, serves as a necessary foundation for ensuring the enterprise's sustainable competitive advantage. Implementing this model significantly reduces strategic lag, enhancing the speed and efficiency of management decisions, which in turn allows for optimizing cost structures and ensuring stable growth. In summary, optimizing the strategic management system is considered not only a technological challenge but also an important component of strategic change management, the implementation of which is a necessary condition for ensuring sustainable competitive advantage and the enterprise's development in conditions of economic uncertainty.

Keywords: strategic management, VUCA environment, business analytics, data-driven decision-making, Agile strategizing, Objectives and Key Results (OKRs).

Fig.: 1. **Tabl.:** 3. **Bibl.:** 14.

Petryshyn Yevhenii I. – Master, Vasyl Stus Donetsk National University (21 600-richchia Str., Vinnytsia, 21021, Ukraine)

E-mail: petryshyn.i@donnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6805-7451>

Taranych Oksana V. – PhD (Economics), Associate Professor, Vasyl Stus Donetsk National University (21 600-richchia Str., Vinnytsia, 21021, Ukraine)

E-mail: o.taranych@donnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7859-8706>

Сучасні підприємства функціонують в умовах гіпердинамічного та непередбачуваного середовища. Така економічна реальність унеможливає ефективне застосування традиційних моделей стратегічного менеджменту, які базуються на жорсткому довгостроковому плануванні та повільних управлінських циклах. Унаслідок цього виникає стратегічний розрив, критична різниця між швидкістю ринкових змін і швидкістю прийняття та реалізації стратегічних рішень на підприємстві. Нездатність системи стратегічного менеджменту до швидкої проактивної адаптації призводить до втрати конкурентних переваг і зниження економічної стійкості. Тому виникає нагальна потреба у фундаментальній оптимізації системи стратегічного менеджменту підприємства з метою підвищення її стратегічної гнучкості, реактивності та інформаційної забезпеченості.

Значний внесок у дослідження еволюції стратегічного менеджменту під впливом новітніх викликів зробили як класичні зарубіжні вчені, так і сучасні вітчизняні дослідники. Зокрема, питання впливу цифрової трансформації на управлінські процеси та бізнес-моделі активно розглядаються у працях Я. В. Кобушка, Б. В. Манжоли, Є. В. Коломоєць, О. М. Панкратової, які підкреслюють необхідність реінжинірингу та перебудови бізнес-моделей [9–11].

Аспекти впровадження нових стратегій менеджменту в контексті цифровізації, зокрема через стратегічне партнерство, досліджуються Т. І. Грінкою та Т. А. Немченко [3]. Сучасні вітчизняні науковці, зокрема Л. Жарова, підтверджують, що гіпердинамічність ринку вимагає переходу від традиційних до гнучких інструментів управління [6]. Ключовим фактором, що ускладнює адаптацію, є стратегічний розрив, який Н. С. Приймак пов'язує з ідентифікацією зовнішніх і внутрішніх драйверів змін [12]. В. А. Замлинський та співавтори детально аналізують системи бізнес-аналітики як інструмент підвищення ефективності, що підтримується роботами [7]. З. П. Дзуліт і Л. П. Мазник – роль бізнес-аналітики в епоху Big Data для проактивного ухвалення рішень [4].

Для оперативної реалізації стратегії науковці обґрунтовують перехід до гнучких підходів, зокрема С. Й. Ядуха зі співавторами досліджує застосування Agile-менеджменту в проєктній діяльності [14]. І. Сисоєва зі співавторами вивчає систему «цілі та ключові результати» як інструмент вертикальної синхронізації цілей, а також розглядає цю систему як сучасний інструмент підвищення ефективності управління, що доповнює методології гнучкості на рівні реалізації стратегії [13].

Огляд сучасних досліджень і публікацій свідчить про наявність проблеми, яка полягає у відсутності комплексної, інтегрованої моделі оптимізації системи стратегічного менеджменту підприємства, яка б не просто описувала окремі цифрові інструменти чи окремі методології гнучкості, а обґрунтовувала синергетичний механізм їхнього поєднання для забезпечення стійкої конкурентної переваги українських підприємств у динамічному економічному середовищі.

Метою дослідження є систематизація й обґрунтування ключових шляхів оптимізації системи стратегічного менеджменту підприємства, а також розробка комплексної моделі інтеграції цифрових технологій та Agile-методологій на прикладі ТОВ «Агрона Фрут» – для підвищення його гнучкості та конкурентоспроможності в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети було вирішено такі завдання, як розкриття теоретичних передумов і сутності Agile-стратегування; обґрунтування ролі та місця інструментів бізнес-аналітики та Big Data в управлінні системою стратегічного менеджменту підприємства; формування практичних рекомендацій щодо ефективного впровадження методології «цілі та ключові результати» для забезпечення вертикальної синхронізації та виконання стратегічних цілей підприємства.

У дослідженні використано *методи системного аналізу* (для дослідження стратегічного менеджменту як цілісної системи); *порівняльного аналізу* (для зіставлення традиційних та Agile-підходів до стратегування); *метод моделювання* (для побудови схеми оптимізованої системи стра-

тегічного менеджменту та механізмів впровадження системи «цілі та ключові результати»); *методи дедукції* (для формулювання висновків та обґрунтування пропозицій).

Ефективний стратегічний менеджмент визначається здатністю підприємства формувати та реалізовувати стратегію, яка забезпечує стійку конкурентну перевагу [1]. Однак з початку XXI століття зовнішнє середовище бізнесу набуло характеристик, які науковці визначають як VUCA: мінливість, невизначеність, складність та неоднозначність (рис. 1).

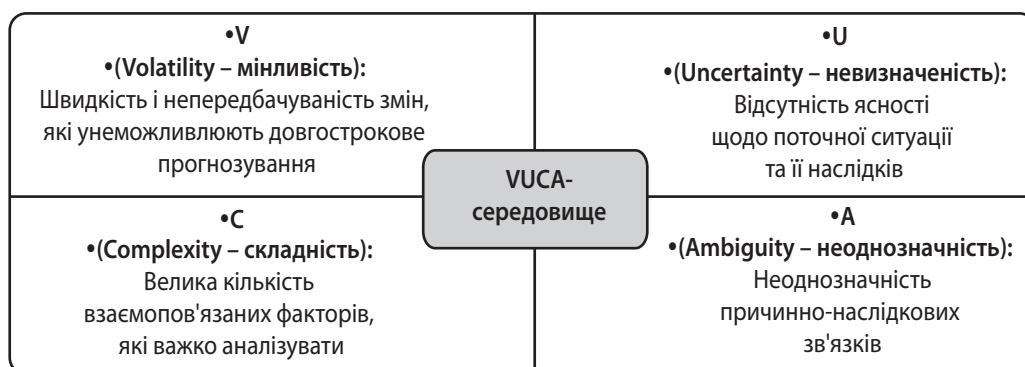


Рис. 1. Складові VUCA-середовища [6]

Під впливом цих факторів традиційна система стратегічного менеджменту підприємства, що орієнтована на ієрархічну структуру та річний цикл планування, генерує стратегічний розрив між потребою ринку у швидкій реакції та інерцією управлінського апарату [6; 7].

Оптимізація системи стратегічного менеджменту має бути зосереджена на підвищенні її динамічності, проактивності та інформаційній забезпеченості. Ключовим напрямком є цифрова трансформація, яка, за визначенням, передбачає інтеграцію цифрових технологій для кардинальної перебудови бізнес-моделей та управлінських процесів [3–5].

На основі аналізу сучасних наукових публікацій та бізнес-практик розроблено матрицю оптимізації системи стратегічного менеджменту, що відображає кореляцію між існуючими проблемами та шляхами їх вирішення (табл. 1).

Оптимізація системи стратегічного менеджменту досягається завдяки впровадженню комплексу технологічних і методологічних інновацій, спрямованих на подолання викликів, описаних у табл. 1.

Подолання стратегічного розриву вимагає відмови від директивного планування на користь стратегічної гнучкості та побудови адаптивного, ітеративного циклу управління.

Agile-стратегування – це певна філософія управління стратегією, яка передбачає її реалізацію через короткі, фіксовані часові інтервали, замість жорсткого довгострокового плану [14].

Головні принципи Agile-стратегування:

1. Фокус зміщується від швидкої розробки продукту до швидкої перевірки стратегічних гіпотез. Замість випуску «готового продукту» команда випускає мінімально життєздатну стратегію, яка перевіряється ринком.
2. Стратегічний цикл планування стискається до квартальних (або піврічних) оглядів, дозволяючи оперативно коригувати курс і

розподіл ресурсів, що є прямою протидією VUCA-середовищу.

3. Замість ієрархічного розподілу завдань стратегічні ініціативи виконуються крос-функціональними командами, що підвищує швидкість комунікації та відповідальність.

Таким чином, Agile-стратегування є необхідним методологічним каркасом для оптимізованої системи стратегічного менеджменту.

Варто зауважити, що впровадження Agile-стратегування неможливе без відповідного рівня цифрової зрілості підприємства: показника, що відображає здатність підприємства інтегрувати цифрові технології для створення нових бізнес-моделей та ефективного управління [2; 9; 11].

У контексті стратегічного менеджменту цифрова зрілість має вплив на інформаційну забезпеченість, що дозволяє впроваджувати системи бізнес-аналітики та Big Data-аналітику, що є основою для рішень на основі даних, замінюючи інтуїтивні рішення на обґрунтовані; а також на операційну гнучкість, яка забезпечує необхідну автоматизацію та інтеграцію даних, яка підтримує короткі цикли Agile-стратегування.

Підприємства, що досягли високого рівня цифрової зрілості, здатні не лише ефективніше

Матриця оптимізації системи стратегічного менеджменту

Сфера менеджменту	Аналіз проблеми	Шлях оптимізації
Стратегічний аналіз	Неактуальність даних: тривалий цикл збору та аналізу інформації за допомогою традиційних методів (SWOT, PEST) призводить до запізнення стратегічних рішень	Впровадження системи бізнес-аналітики та рішення на основі даних: використання бізнес-аналітики та Big Data для прогностичного моделювання та аналізу ризиків у реальному часі
Планування та адаптивність	Стратегічна жорсткість: довгострокові (3–5 років) плани швидко втрачають актуальність, обмежуючи здатність реагувати на непередбачувані події	Перехід до Agile-стратегування: запровадження ітеративного планування з короткими циклами (квартал, півріччя) для забезпечення стратегічної гнучкості та швидкої корекції курсу
Виконання та контроль	Розрив між стратегією та операціями: низька залученість лінійного персоналу та відсутність прозорого механізму каскадування цілей	Впровадження методології «цілі та ключові результати»: використання методології «цілі та ключові результати» для вертикальної синхронізації амбітних стратегічних цілей з командними та індивідуальними результатами
Бізнес-модель	Технологічна відсталість: застарілі бізнес-процеси та низький рівень інтеграції цифрових активів обмежують конкурентоспроможність	Реінжиніринг і цифрова екосистема: кардинальна перебудова бізнес-моделі через цифрову трансформацію та налагодження стратегічних цифрових партнерств

Джерело: сформовано на основі [4–7; 12–14].

впроваджувати стратегію, але й швидко переосмислювати свою бізнес-модель, що є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності в наш час.

Логічно допустити, що подолання стратегічної уповільненості та забезпечення гнучкості системи стратегічного менеджменту вимагає синергетичної інтеграції двох основних груп інструментів: цифрових технологій для прийняття рішень та управлінської гнучкості для їх впровадження та контролю. Традиційне стратегічне планування страждає від проблеми неактуальності даних, оскільки аналіз часто базується на застарілих або неповних звітах. Рішенням є впровадження систем бізнес-аналітики, які виступають ключовим елементом рішень, що ґрунтуються на даних.

Система бізнес-аналітики виступає як комплекс програмних засобів та технологій, призначених для збору, обробки, консолідації, візуалізації та аналізу великих масивів даних з внутрішніх (ERP, CRM) і зовнішніх джерел (ринкові тренди, соціальні мережі [4; 7]).

У стратегічному менеджменті система бізнес-аналітики виконує низку важливих функцій:

1. *Консолідація стратегічної інформації*: бізнес-аналітика дозволяє об'єднати функціональні

стратегії (маркетинг, фінанси, виробництво) в єдиний інформаційний простір. Це забезпечує керівництво цілісним оглядом ефективності виконання стратегії.

2. *Прогностичне моделювання*: замість простого відображення минулих результатів системи бізнес-аналітики, інтегруючи елементи штучного інтелекту, здатні здійснювати прогностичне моделювання ризиків та можливостей. Це дозволяє системі стратегічного менеджменту не просто реагувати, але проактивно коригувати стратегічний курс.

3. *Підтримка ітерацій методологій гнучкості*: для реалізації коротких циклів Agile-стратегування необхідний миттєвий зворотний зв'язок. Бізнес-аналітика забезпечує візуалізацію ключових метрик у режимі реального часу, дозволяючи команді швидко оцінити результати ітерації та внести необхідні корективи.

Відповідно, системи бізнес-аналітики є технологічною основою для перетворення інерційної системи стратегічного менеджменту на інформаційно-орієнтовану, що є невід'ємною частиною цифрової зрілості підприємства. Тому, якщо система бізнес-аналітики забезпечує інформаційне забезпечення, то методологія «цілі та ключові результати» забезпечує необхідну верти-

кальну та горизонтальну синхронізацію виконання стратегії в умовах гнучкості. Впровадження цієї методології є відповіддю на проблему розриву між стратегією та операціями, а також низької залученості персоналу.

«Цілі та ключові результати» – це система постановки цілей, де ціль – це якісний, амбітний, надихаючий напрямок, який чітко вказує, чого прагне досягти підприємство, тоді як ключові результати виступають як кількісні, вимірювані, часові показники, що показують, як саме буде вимірюватися досягнення цілі [13].

Механізм інтеграції методології «цілі та ключові результати» у стратегічний менеджмент має значні переваги:

1. На відміну від традиційних ключових показників ефективності, які переважно вимірюють поточну ефективність, «цілі та ключові результати» фокусуються на проривному розвитку та забезпечують прозоре каскадування стратегічних цілей від рівня ради директорів до рівня функціональних команд. Це гарантує, що операційні зусилля кожного підрозділу напряму сприяють досягненню загальної стратегії.

2. «Цілі та ключові результати» встановлюються, як правило, на кварталний термін, що ідеально узгоджується з короткими ітераційними циклами Agile-стратегування. Це дозволяє керівництву швидко перевіряти, чи правильно обрано напрямок, і вносити корективи в наступну квартальну систему «цілей та ключових результатів», замість очікування річного звіту.

Враховуючи все вищесказане, можна відзначити, що оптимізована система стратегічного менеджменту підприємства функціонує як єдина синергетична система, у якій системні бізнес-аналітики надають актуальні дані для прийняття Agile-рішень, а методологія «цілі та ключові результати» транслює ці рішення у вимірювані, синхронізовані дії по всій організації.

Перейдемо до аналізу стратегічної діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна», що є частиною міжнародного концерну AGRANA Fruit і спеціалізується на виробництві високоякісних фруктових наповнювачів. Міжнародна орієнтація та фокус на інноваційних рішеннях вимагають від підприємства найвищого рівня стратегічної гнучкості та інформаційного забезпечення.

Одним із найбільш критичних операційно-стратегічних процесів на підприємствах агробізнесу, включно з ТОВ «Агрона Фрут Україна», є вхідний контроль сировини. Якість цієї сировини (фруктів та ягід) прямо визначає собівартість кінцевого продукту, рівень відходів та репутаційні ри-

зики. Традиційна система стратегічного менеджменту підприємства демонструє неефективність на цьому етапі через значну затримку, а саме – час очікування результатів лабораторних аналізів, який може становити 2–3 доби [8].

Для наочної демонстрації механізму подолання цієї затримки та підвищення проактивності управління в *табл. 2* представлена порівняльна характеристика традиційного та оптимізованого підходів до процесу контролю якості.

Проведене порівняння ілюструє, що інтеграція систем бізнес-аналітики змінює сам характер управління якістю: від постфактумних лабораторних звітів до прогностичного. Використання прогностичної аналітики дозволяє менеджменту приймати стратегічні рішення про коригування логістики чи обсягів закупівлі ще до виникнення проблеми. Це не тільки мінімізує прямі фінансові втрати від браку, але й значно підвищує операційну швидкість, усуваючи стратегічну затримку.

Цей перехід від постфактумної звітності до проактивного управління ризиками формує технологічну базу для забезпечення стратегічної гнучкості, що є предметом наступного етапу оптимізації.

Оптимізація контролю якості за допомогою систем бізнес-аналітики (як показано в *табл. 2*) усуває лише операційну затримку, проте не вирішує проблему стратегічної затримки в цілому, яка виникає на етапах планування та моніторингу. Для досягнення справжньої стратегічної гнучкості необхідний паралельний методологічний реінжиніринг системи стратегічного менеджменту. На прикладі ТОВ «Агрона Фрут Україна» це означає відмову від жорсткого річного бюджетування та впровадження ітеративного Agile-стратегування в поєднанні із системою «цілі та ключові результати». Цей підхід дозволяє скоротити цикли планування з 12 місяців до 3–4 місяців, забезпечуючи швидку адаптацію до змін попиту.

У *табл. 3* представлено, як застосування системи «цілі та ключові результати» трансформує традиційні функції стратегічного управління.

Дані підкреслюють, що інтеграція принципів гнучкості та методології «цілі та ключові результати» перетворює систему стратегічного менеджменту ТОВ «Агрона Фрут Україна» з ієрархічної та статичної на гнучку й адаптивну систему. Квартальне планування та безперервний моніторинг ключових результатів дозволяють керівництву не просто констатувати факт відставання, тобто стратегічний затримку, а своєчасно коригувати курс управління.

Отже, трансформація системи стратегічного менеджменту на ТОВ «Агрона Фрут Україна» через

Таблиця 2

Порівняння традиційного та оптимізованого підходів до вхідного контролю сировини на ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Етап	Традиційний підхід	Оптимізований підхід
Проблема	Час очікування лабораторного аналізу сировини (на пестициди, свіжість) становить 2–3 доби (згідно з галузевими нормами), що заморожує виробництво та може призвести до відхилення всієї партії вже після часткової обробки	Рішення на основі даних, за якого впроваджується бізнес-аналітичний дашборд, що інтегрує дані з: внутрішніх лабораторних систем (вміст цукру, кислотність); зовнішніх систем (погодні умови в регіоні постачальника)
Стратегічне рішення	Рішення про відхилення партії, яке приймається постфактум, що призводить до втрат	Відбувається прогностичне моделювання. Система бізнес-аналітики автоматично визначає імовірність дефекту (наприклад, 85% ризику) на основі даних. Рішення про мінімізацію закупівлі або виділення додаткових ресурсів на прискорену перевірку приймається проактивно ще до фізичного прибуття сировини
Результат	Зростання вартості сировини через необхідність термінових додаткових закупівель	Зменшення фінансових ризиків

Джерело: сформовано на основі [2–8].

Таблиця 3

Трансформація системи стратегічного менеджменту ТОВ «Агрона Фрут Україна» на основі Agile-стратегування

Етап	Традиційний підхід	Agile-оптимізований підхід
Цілепокладання	Виконання ключових показників ефективності	Впроваджується квартальна система «цілі та ключові результати» для відділів закупівлі та лабораторії. <i>Ціль:</i> досягти лідерства в галузі за швидкістю та точністю вхідного контролю сировини. <i>Ключові результати:</i> зменшення часу від прибуття сировини до її остаточного переходу у виробництво із 72 до 24 годин
Прийняття рішень	У разі затримки аналізу менеджер з якості повинен звертатися до вищого керівництва, створюючи стратегічну затримку	<i>Agile-рішення:</i> створюється крос-функціональна команда (закупівля – логістика – лабораторія). Команда проводить щотижневі спринти-наради для швидкого вирішення оперативних перешкод (наприклад, поломка обладнання, затримка транспорту). Рішення про перенаправлення сировини на інший склад приймається децентралізовано на рівні цієї команди
Результат	Зниження швидкості реалізації стратегічних цілей	<i>Вертикальна синхронізація:</i> система «цілі та ключові результати» чітко фокусує зусилля всіх трьох відділів на досягненні єдиної, вимірюваної стратегічної цілі. У результаті скорочення часу контролю на 66% прямо підвищує операційну ефективність

Джерело: сформовано на основі [8–14].

синергію систем бізнес-аналітики та методології «цілі та ключові результати» забезпечує перехід від реагування на проблеми до їх проактивного запобігання, що є ключовою умовою стійкої конкурентної переваги у VUCA-середовищі.

ВИСНОВКИ

Дослідження шляхів оптимізації системи стратегічного менеджменту підприємства є кри-

тично актуальним в умовах VUCA-середовища, де традиційні методи довгострокового планування демонструють стратегічну затримку та недостатню адаптивність. Встановлено, що ключовим каталізатором оптимізації виступає цифрова трансформація, яка вимагає кардинального реінжинірингу бізнес-моделі та управлінських процесів. Для подолання проблеми неактуальності даних пропонується впровадження інструментів бізнес-аналі-

тики та аналізу Big Data, що забезпечує перехід до рішень на основі даних і прогностичного моделювання ризиків у реальному часі.

Методологічна оптимізація передбачає перехід до Agile-стратегування: гнучкого, ітеративного планування з короткими циклами, що підвищує стратегічну гнучкість підприємства. Ефективність виконання та контролю стратегії досягається завдяки застосуванню системи «цілі та ключові результати», яка забезпечує вертикальну синхронізацію амбітних цілей та підвищує прозорість їх досягнення.

Отже, оптимізація системи стратегічного менеджменту полягає в синергетичному впровадженні цифрових технологій та методологій гнучкості. Цей комплексний підхід є необхідною умовою для забезпечення стійкої конкурентної переваги та розвитку підприємства в умовах економічної невизначеності.

На прикладі ТОВ «Агрона Фрут Україна» розроблено синергетичну модель стратегічного менеджменту, що інтегрує прогностичні можливості систем бізнес-аналітики та адаптивність методології «цілі та ключові результати» на основі Agile-стратегування. Досліджено, що впровадження систем бізнес-аналітики дозволяє перейти від запізнілого аналізу до рішень на основі даних у режимі реального часу. Це дає можливість скоротити стратегічний розрив на 50–70%, мінімізуючи затримку між ідентифікацією зовнішнього ризику (особливо непередбачуване зростання цін на сировину та логістичні збої) з ініціюванням коригувальних стратегічних дій.

Оперативність стає ключовою конкурентною перевагою. Ефективність управлінських рішень також значно підвищується за рахунок прогностичності систем бізнес-аналітики, які забезпечують високу якість даних для обґрунтування стратегічного вибору, знижуючи частку суб'єктивних помилок. Також вагомий вклад дає використання методології «цілі та ключові результати», що гарантує вертикальну синхронізацію цілей, де кожне управлінське рішення та ресурс спрямовуються на досягнення критичних ключових результатів. За рахунок цього очікується зростання загальної ефективності стратегічних дій підприємства на 25–35%.

Обґрунтовано, що прямий вплив на собівартість реалізованої продукції досягається через оптимізацію ресурсних процесів. Прогностичне моделювання ризиків у системі бізнес-аналітики дозволяє підприємству ТОВ «Агрона Фрут Україна» точніше прогнозувати попит і оптимальний час закупівлі сировини, мінімізуючи обсяги складських запасів, витрати на зберігання та ризики

псування. Завдяки кращому управлінню запасами та виробничими циклами очікується зниження матеріальної складової собівартості реалізованої продукції, що забезпечить стійке зростання валового прибутку.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку кількісного інструментарію оцінки рівня стратегічної гнучкості підприємства. Особливо на створення інтегральних метрик, що дозволять вимірювати ефективність Agile-циклів та вплив систем бізнес-аналітики на швидкість прийняття управлінських рішень. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

- Porter M. E. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*. 1991. Vol. 12. Iss. S2. P. 95–117.
DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250121008>
- Голіонко Н. Г., Кондратьєва К. А. Методичні підходи до оцінювання цифрової зрілості організації. *Молодий вчений*. 2023. № 1. С. 145–150.
DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-1-113-29>
- Грінка Т. І., Немченко Т. А. Нові стратегії менеджменту при цифровій трансформації бізнесу в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник. Серія «Економічні науки»*. 2023. Вип. 9. С. 49–57.
DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).49-57](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).49-57)
- Двуліт З. П., Мазник Л. В. Роль бізнес-аналітики в епоху великих даних: нові можливості для ухвалення управлінських рішень. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 2. С. 152–165.
DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.152>
- Євтушок А. В. Роль фінансового прогнозування в стратегічних бізнес-рішеннях: підхід, керований даними. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 1. С. 25–33.
DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.16-4>
- Жарова Л. Від традицій до гнучкості: інструменти менеджменту у VUCA-реальності. *Empirio*. 2025. Т. 2. Спецвипуск. С. 116–127.
DOI: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.s.116-127>
- Замлинський В. А., Щуровська А. Ю., Замлинська О. В. Особливості та характеристики business intelligence (BI)-систем як інструменту підвищення ефективності діяльності компанії. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8. № 1. С. 53–61.
DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-8>
- Звітність ТОВ «Агрона Фрут Україна». URL: <https://ua.agrana.com/pro-nas/finansova-informacija>
- Кобушко Я. В., Манжола Б. В. Роль цифрової трансформації в оптимізації менеджменту організацій.

Проблеми та перспективи менеджменту. 2023. № 10.

DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-08>

10. Коломоєць Є. В. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4. С. 72–80.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-10>

11. Панкратова О. М. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-55>

12. Приймак Н. С. Впровадження управління стратегічними змінами на підприємстві в умовах ідентифікації впливу зовнішніх і внутрішніх драйверів змін. *Проблеми економіки*. 2019. № 3. С. 140–146.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-3-140-146>

13. Сисоєва І., Сисоєв В., Гріщенко І., Сисоєва В. OKR в системі обліку: сучасний інструмент підвищення ефективності управління. *Development Service Industry Management*. 2024. № 4. С. 339–343.

DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(52\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(52))

14. Ядуха С. Й., Дурач А. В., Семенченко В. М., Яблонський Т. І. Управління проектною діяльністю підприємства на засадах Agile-менеджменту та сучасних інформаційних технологій. *Development Service Industry Management*. 2023. Вип. 4. С. 95–100.

DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(15\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(15))

REFERENCES

- Dvulit Z. P. & Maznyk L. V. (2024). Rol biznes-analityky v epokhu velykykh danykh: novi mozhyvosti dlia ukhvalennia upravlynskykh rishen [The role of business analytics in the age of big data: new opportunities for management decisions]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, 2, 152–165.

<https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.152>

- Holionko N. H. & Kondratieva K. A. (2023). Metodychni pidkhody do otsiniuvannia tsyfrovoy zrilosti orhanyzatsii [Methodological approaches to assessing the digital maturity of an organization]. *Molodyi vchenyi*, 1, 145–150.

<https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-1-113-29>

- Hrinka T. I. & Nemchenko T. A. (2023). Novi stratehii menedzhmentu pry tsyfrovii transformatsii biznesu v Ukraini [New management strategies for digital business transformation in Ukraine]. *Tsentralkoukrainskyi naukovyi visnyk. Seriya «Ekonomichni nauky»*, 9, 49–57.

[https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).49-57](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).49-57)

- Kobushko Ya. V. & Manzhola B. V. (2023). Rol tsyfrovoy transformatsii v optymizatsii menedzhmentu orhanyzatsii [The role of digital transformation in optimizing organizational management]. *Problemy ta perspektyvy menedzhmentu*, 10.

<https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-08>

- Kolomoiets Ye. V. (2024). Tsyfrova transformatsiia biznesu yak osnova pidvyshchennia yoho konkurentospro-

mozhnosti [Digital transformation of business as the basis for increasing its competitiveness]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 4, 72–80.

<https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-10>

- Pankratova O. M. (2021). Tsyfrovizatsiia yak suchasnyi trend rozvytku menedzhmentu [Digitalization as a modern trend in management development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 33.

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-55>

- Porter M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(12), 95–117.

<https://doi.org/10.1002/smj.4250121008>

- Pryimak N. S. (2019). Vprovadzhennia upravlinnia stratehichnymy zminamy na pidpriemstvi v umovakh identyfikatsii vplyvu zovnishnikh i vnutrishnikh draiveriv zmin [Implementation of strategic change management at the enterprise in the conditions of identifying the influence of external and internal drivers of change]. *Problemy ekonomiky*, 3, 140–146.

<https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-3-140-146>

- Sysoieva I., Sysoiev V., Hrishchenko I. & Sysoieva V. (2024). OKR v systemi obliku: suchasnyi instrument pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia [OKR in the accounting system: a modern tool for improving management efficiency]. *Development Service Industry Management*, 4, 339–343.

[https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(52\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(52))

- TOV «Ahrana Frut Ukraina» Zvitnist TOV «Ahrana Frut Ukraina» [Reporting of Agrana Fruit Ukraine LLC].

<https://ua.agrana.com/pro-nas/finansova-informaciya>

- Yadukha S. Y., Durach A. V., Semenchenko V. M. & Yablonskyi T. I. (2023). Upravlinnia proiektnoiu diialnistiu pidpriemstva na zasadakh Agile-menedzhmentu ta suchasnykh informatsiinykh tekhnolohii [Management of enterprise project activities based on Agile management and modern information technologies]. *Development Service Industry Management*, 4, 95–100.

[https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(15\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(15))

- Yevtushok A. V. (2025). Rol finansovoho prohnouzuвання v stratehichnykh biznes-rishenniakh: pidkhid, kerovanyi danymy [The role of financial forecasting in strategic business decisions: a data-driven approach]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, 1, 25–33.

<https://doi.org/10.32782/dees.16-4>

- Zamlynskyi V. A., Shchurovska A. Yu. & Zamlynska O. V. (2023). Osoblyvosti ta kharakterystyky business intelligence (BI)-system yak instrumentu pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti kompanii [Features and characteristics of business intelligence (BI)-systems as a tool for increasing company efficiency]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniki*, 1(8), 53–61.

<https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-8>

- Zharova L. (2025). Vid tradytsii do hnuchkosti: instrumenty menedzhmentu u VUCA-realnosti [From tradition to flexibility: management tools in the VUCA reality]. *Empirio, Spetsvypusk* (2), 116–127.

<https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.s.116-127>