

Юліан Володимирович Милян,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

ORCID 0009-0005-8854-0320

e-mail: mylianjulian@gmail.com

ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси

ОСОБЛИВОСТІ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ SMART-СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Вступ. Сучасний етап розвитку економіки характеризується поглибленням цифрової трансформації, зростанням динаміки ринкових процесів, підвищенням рівня невизначеності та посиленням конкурентного тиску на підприємства. У таких умовах особливої актуальності набувають питання стратегічного управління, здатного забезпечити не лише довгостроковий розвиток, а й оперативне реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Традиційні підходи до реалізації стратегій, що базуються на жорстко фіксованих цілях і планах, дедалі частіше виявляються неефективними, що зумовлює необхідність переходу до адаптивних моделей управління.

Одним із сучасних інструментів стратегічного управління є SMART-стратегія, яка ґрунтується на чіткому формулюванні цілей відповідно до критеріїв конкретності, вимірюваності, досяжності, релевантності та часової визначеності. Використання SMART-підходу дозволяє підвищити прозорість стратегічних рішень, забезпечити контроль за результатами їх реалізації та узгодити стратегічні цілі з ресурсними можливостями підприємства. Водночас в умовах цифрової трансформації реалізація SMART-стратегії потребує постійного коригування цілей, показників і механізмів управління, що актуалізує застосування адаптивного підходу.

Адаптивне управління реалізацією SMART-стратегії передбачає безперервний моніторинг змін цифрового середовища, використання сучасних інформаційно-аналітичних інструментів, швидке прийняття управлінських рішень та ефективну систему зворотного зв'язку. Цифрові технології, зокрема аналітика великих даних, цифрові платформи, системи управління ефективністю та автоматизовані інструменти підтримки прийняття рішень, створюють нові можливості для підвищення гнучкості та результативності стратегічного управління.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених проблемам стратегічного управління та цифрової трансформації, питання адаптивного управління реалізацією SMART-стратегій залишаються недостатньо опрацьованими. Більшість наукових праць зосереджені на формуванні стратегій, тоді як особливості їх реалізації в

умовах цифрових змін потребують подальшого теоретичного узагальнення та методичного обґрунтування.

Постановка проблеми. Цифрова трансформація економіки суттєво змінює умови функціонування підприємств, впливаючи на характер конкуренції, швидкість управлінських процесів та вимоги до стратегічних рішень. Розвиток цифрових технологій, зростання обсягів інформації, посилення ринкової турбулентності та невизначеності зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до стратегічного управління. У цих умовах особливої актуальності набуває проблема ефективної реалізації стратегій розвитку, здатних забезпечити гнучкість, адаптивність та результативність управлінських рішень.

SMART-стратегія як інструмент стратегічного управління орієнтована на чітке формулювання цілей за критеріями конкретності, вимірюваності, досяжності, релевантності та часової визначеності. Проте на практиці реалізація SMART-стратегій часто ускладнюється швидкими змінами цифрового середовища, що призводить до втрати актуальності окремих цілей, показників та інструментів управління. Це створює проблему розриву між стратегічним плануванням і фактичними результатами діяльності підприємств.

Особливої гостроти ця проблема набуває в умовах цифрової трансформації, коли стратегічні цілі мають постійно коригуватися з урахуванням технологічних інновацій, змін споживчої поведінки та нових бізнес-моделей. Відсутність адаптивних механізмів управління реалізацією SMART-стратегій знижує ефективність стратегічного управління, ускладнює досягнення запланованих результатів та підвищує ризики стратегічних помилок.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю теоретичного обґрунтування та практичної розробки адаптивного управління реалізацією SMART-стратегії в умовах цифрової трансформації. Запровадження адаптивних підходів, що передбачають безперервний моніторинг змін, використання цифрових інструментів аналітики, оперативне коригування стратегічних параметрів і зворотний зв'язок, дозволяє підвищити ефективність реалізації



© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2026

© Видавець ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», 2026

стратегій та забезпечити стійкий розвиток підприємств.

Таким чином, дослідження особливостей адаптивного управління реалізацією SMART-стратегії в умовах цифрової трансформації є своєчасним і науково обґрунтованим, оскільки спрямоване на подолання розриву між стратегічними цілями та результатами їх досягнення, а також на формування нових підходів до стратегічного управління в цифровій економіці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного управління в умовах цифрової трансформації активно висвітлюються в сучасній науковій літературі. У працях зарубіжних і вітчизняних авторів наголошується, що цифровізація змінює логіку формування та реалізації стратегій, посилює роль даних і технологій у прийнятті рішень, а також вимагає переходу до гнучких, швидко адаптованих управлінських моделей. Дослідження в межах теорії стратегічного менеджменту акцентують увагу на необхідності поєднання довгострокових стратегічних орієнтирів із механізмами оперативного коригування цілей і ресурсів, що є особливо важливим у середовищі високої невизначеності.

Окремий напрям наукових публікацій присвячений розвитку адаптивного та гнучкого управління (adaptive management, agile-підходи), яке розглядається як відповідь на динаміку зовнішнього середовища та прискорення інноваційних циклів. У цих роботах адаптивність трактується як здатність організації забезпечувати безперервний моніторинг змін, швидке переорієнтування процесів і стратегічних пріоритетів, а також ефективне управління ризиками. Значна увага приділяється застосуванню сценарного планування, системи стратегічного контролінгу та управління за показниками (KPI, balanced scorecard), що дозволяє поєднувати стратегічні й операційні рішення в єдиному контурі управління.

Водночас у наукових джерелах активно розглядаються інструменти цифрового забезпечення стратегічного управління: аналітика великих даних, цифрові платформи, ERP/CRM-системи, бізнес-аналітика (BI), інструменти прогнозування на основі штучного інтелекту. Доведено, що такі технології підвищують точність управлінських рішень і скорочують час реакції на зміни, однак їх ефективність залежить від якості інтеграції з системою стратегічного управління та наявності чітко визначених цілей і метрик.

Паралельно в літературі представлено дослідження, присвячені SMART-підходу як методиці постановки цілей і планування результатів. SMART-цілі широко застосовуються в управлінні проектами, інноваційній діяльності та системах управління ефективністю, що дозволяє підвищити вимірюваність і керованість стратегічних ініціатив. Проте більшість публікацій фокусується на етапі формулювання SMART-цілей, тоді як проблематика управління реалізацією SMART-стратегії у цифро-

вому середовищі, зокрема питання її адаптації, перегляду показників, коригування часових параметрів та інструментів реалізації, висвітлена фрагментарно.

Таким чином, аналіз наукових досліджень свідчить про наявність значного теоретичного доробку щодо цифрової трансформації, адаптивного стратегічного управління та SMART-підходу до постановки цілей. Водночас недостатньо опрацьованими залишаються питання комплексного поєднання цих підходів у межах єдиної управлінської моделі, яка забезпечує адаптивне управління реалізацією SMART-стратегії підприємства в умовах цифрових змін. Саме ця наукова прогалина зумовлює доцільність подальших досліджень у зазначеному напрямі та визначає актуальність теми статті.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження особливостей адаптивного управління реалізацією SMART-стратегії в умовах цифрової трансформації та обґрунтування теоретико-методичних підходів до підвищення ефективності стратегічного управління підприємствами на основі використання адаптивних механізмів і цифрових технологій.

Для досягнення поставленої мети в статті передбачено вирішення таких основних завдань: визначити роль адаптивного управління у реалізації SMART-стратегії в умовах цифрових змін; проаналізувати вплив цифрової трансформації на процеси стратегічного управління та реалізації стратегічних цілей підприємств; визначити ключові особливості та принципи адаптивного управління реалізацією SMART-стратегії; систематизувати інструменти та методи адаптивного управління, зокрема цифрові платформи, аналітичні системи та механізми моніторингу ефективності; обґрунтувати напрями підвищення результативності реалізації SMART-стратегії на основі використання адаптивних управлінських підходів; окреслити перспективи подальших досліджень у сфері адаптивного стратегічного управління в умовах цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Роль адаптивного управління у реалізації SMART-стратегії в умовах цифрових змін полягає у забезпеченні гнучкого та безперервного узгодження стратегічних цілей, визначених за SMART-критеріями, з динамічними змінами цифрового середовища. Адаптивне управління виступає механізмом, що дозволяє оперативно коригувати параметри SMART-стратегії – конкретність цілей, показники вимірюваності, рівень досяжності, релевантність і часові межі – відповідно до трансформаційних процесів, пов'язаних із цифровізацією, інноваційними технологіями та змінами ринкових умов.

В умовах цифрових змін адаптивне управління забезпечує перехід від статичної реалізації SMART-стратегії до динамічної моделі її виконання, що ґрунтується на безперервному моніторингу ключових показників ефективності, використанні цифро-

вих аналітичних інструментів і систем зворотного зв'язку. Це сприяє своєчасному виявленню відхилень від запланованих результатів і прийняттю управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію ризиків та підвищення результативності стратегії.

Таким чином, адаптивне управління відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної реалізації SMART-стратегії в умовах цифрових змін, оскільки підвищує гнучкість стратегічного управління, посилює здатність підприємств реагувати на невизначеність та забезпечує досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

Цифрова трансформація суттєво змінює підходи до стратегічного управління підприємствами, впливаючи як на процес формування стратегій, так і на механізми їх реалізації. Запровадження цифрових технологій зумовлює перехід від традиційних ієрархічних моделей управління до більш гнучких, децентралізованих і даних-орієнтованих управлінських систем. У таких умовах стратегічні рішення все частіше ґрунтуються на аналізі великих обсягів даних, прогнозних моделях та цифрових інструментах підтримки прийняття рішень, що підвищує їх обґрунтованість і оперативність.

Одним із ключових наслідків цифрової трансформації є скорочення часових циклів стратегічного планування. Стратегії більше не розробляються як довгострокові статичні документи, а набувають характеру динамічних систем, які потребують постійного перегляду та коригування. Це безпосередньо впливає на реалізацію стратегічних цілей підприємств, оскільки зростає значення гнучкого управління, швидкого реагування на зміни ринку та адаптації ресурсів до нових умов функціонування.

Цифрові технології, зокрема аналітика великих даних, штучний інтелект, ERP- та BI-системи, забезпечують можливість безперервного моніторингу досягнення стратегічних цілей. Це сприяє підвищенню прозорості процесів реалізації стратегій, своєчасному виявленню відхилень від запланованих показників і прийняттю коригувальних управлінських рішень. Водночас цифрова трансформація змінює підхід до формування показників результативності, орієнтуючи підприємства на використання більш гнучких і комплексних систем оцінювання ефективності.

Разом із тим цифрові зміни супроводжуються новими викликами для стратегічного управління, зокрема зростанням технологічних і кібернетичних ризиків, необхідністю розвитку цифрових компетенцій персоналу та трансформації корпоративної культури. Недостатня готовність підприємств до інтеграції цифрових інструментів у стратегічне управління може знижувати ефективність реалізації стратегічних цілей і поглиблювати розрив між стратегічними намірами та фактичними результатами діяльності.

Таким чином, цифрова трансформація виступає визначальним фактором зміни процесів стратегічного управління та реалізації стратегічних цілей

підприємств. Вона підвищує вимоги до гнучкості, адаптивності та інноваційності стратегічних рішень, що зумовлює необхідність впровадження адаптивних моделей управління, здатних забезпечити ефективну реалізацію стратегій у цифровому середовищі.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика традиційного та цифрового стратегічного управління

№ з/п	Критерій порівняння	Традиційне стратегічне управління	Цифрове стратегічне управління
1.	Характер стратегій	Статичні, довгострокові, жорстко фіксовані	Динамічні, гнучкі, такі, що постійно коригуються
2.	Періодичність планування	Періодичне (1-5 років)	Безперервне, з регулярним оновленням
3.	Підхід до цілей	Загальні, часто декларативні	Чітко визначені, вимірювані (SMART)
4.	Прийняття рішень	На основі досвіду та ретроспективних даних	На основі даних, аналітики, прогнозних моделей
5.	Інформаційна база	Обмежена, фрагментарна	Інтегрована, заснована на Big Data та BI
6.	Роль цифрових технологій	Допоміжна	Ключова, системоутворююча
7.	Моніторинг реалізації стратегії	Періодичний контроль	Безперервний цифровий моніторинг KPI
8.	Реакція на зміни середовища	Повільна, реактивна	Швидка, проактивна
9.	Управління ризиками	Часто формальне	Аналітичне, прогнозне
10.	Організаційна структура	Ієрархічна	Гнучка, мережева
11.	Роль персоналу	Виконавська	Аналітично-інноваційна
12.	Зворотний зв'язок	Обмежений	Постійний, цифровий
13.	Результативність реалізації стратегій	Нерівномірна, із затримками	Вища за рахунок адаптивності

Джерело: авторська розробка

Цифрове стратегічне управління, на відміну від традиційного, орієнтоване на адаптивність, швидкість прийняття рішень та інтеграцію цифрових технологій у всі етапи реалізації стратегії. Це створює передумови для більш ефективної реалізації SMART-стратегій в умовах цифрової трансформації.

У роботі систематизовано визначення ключових особливостей і принципів адаптивного управління реалізацією SMART-стратегії.

Ключові особливості адаптивного управління реалізацією SMART-стратегії:

1. Динамічність реалізації стратегії.

Адаптивне управління передбачає безперервне коригування параметрів SMART-стратегії відповідно до змін цифрового середовища, ринкових умов і внутрішніх можливостей підприємства.

2. Орієнтація на дані (data-driven management).

Управлінські рішення приймаються на основі аналізу великих обсягів даних, цифрової аналітики та моніторингу ключових показників ефективності (KPI), що забезпечує об'єктивність і своєчасність коригувальних дій.

3. Інтеграція цифрових технологій.

Адаптивне управління реалізацією SMART-стратегії ґрунтується на використанні цифрових платформ, ERP-, BI- та аналітичних систем, які забезпечують оперативність управління і прозорість реалізації стратегічних цілей.

4. Безперервний моніторинг і зворотний зв'язок.

Ключовою особливістю є постійне відстеження досягнення SMART-цілей та формування механізмів зворотного зв'язку для своєчасного виявлення відхилень.

5. Гнучкість управлінських рішень.

Адаптивне управління дозволяє оперативно змінювати інструменти, ресурси та часові параметри реалізації SMART-стратегії без втрати її стратегічної спрямованості.

6. Проактивність.

Управління орієнтується не лише на реагування на зміни, а й на прогнозування майбутніх тенденцій і підготовку до альтернативних сценаріїв розвитку.

Принципи адаптивного управління реалізацією SMART-стратегії:

1. Принцип гнучкості.

Передбачає можливість коригування стратегічних цілей і механізмів їх реалізації залежно від змін зовнішнього середовища.

2. Принцип вимірюваності та прозорості.

Усі стратегічні цілі мають чіткі кількісні показники та доступні для контролю й аналізу в реальному часі.

3. Принцип безперервності управління.

Реалізація SMART-стратегії розглядається як постійний процес, а не як разовий етап стратегічного планування.

4. Принцип узгодженості цілей і ресурсів.

Забезпечує відповідність між стратегічними цілями, наявними ресурсами та можливостями цифрової інфраструктури підприємства.

5. Принцип інноваційності.

Орієнтація на впровадження цифрових технологій і сучасних управлінських інструментів як основи адаптивності.

6. Принцип проактивного управління ризиками.

Передбачає ідентифікацію, оцінювання та мінімізацію ризиків реалізації SMART-стратегії на основі аналітичних і прогнозних методів.

7. Принцип зворотного зв'язку та навчання.

Результати реалізації SMART-стратегії використовуються для постійного вдосконалення управлінських рішень і розвитку організаційних компетенцій.

Основні особливості та принципи адаптивного управління реалізацією SMART-стратегії формують методичну основу ефективного стратегічного управління в умовах цифрової трансформації, забезпечуючи гнучкість, результативність і стійкість підприємств до змін зовнішнього середовища.



Інструменти реалізації	Оцінка результатів	Зворотний зв'язок
<ul style="list-style-type: none"> • ERP • KPI-системи • сценарне планування • цифрові платформи • аналітичні моделі 	<ul style="list-style-type: none"> • досягнення SMART-цілей • ефективність • інноваційність 	<ul style="list-style-type: none"> • коригування цілей • показників • ресурсів • часових параметрів

Рисунок. Логічна модель адаптивного управління реалізацією SMART-стратегії в умовах цифрової трансформації

Джерело: авторська розробка

Центральним елементом моделі є адаптивне управління, яке поєднує SMART-цілі з цифровими інструментами реалізації. Циклічність процесу забезпечує постійне коригування стратегії відповідно до цифрових змін. SMART-стратегія не є статичною – її параметри змінюються на основі зворотного зв'язку та аналітики. Адаптивність забезпечує узгодження стратегічних цілей з реальними умовами функціонування підприємства.

Адаптивне управління реалізацією SMART-стратегії доцільно розглядати як циклічний процес безперервного моніторингу, коригування та оцінювання стратегічних цілей із використанням цифрових інструментів, що забезпечує гнучкість і результативність стратегічного управління в умовах цифрової трансформації.

Систематизація інструментів і методів адаптивного управління:

1. Цифрові платформи адаптивного управління.

Цифрові платформи забезпечують інтеграцію стратегічних, операційних та аналітичних процесів, формуючи єдиний інформаційний простір для реалізації SMART-стратегії.

Основні інструменти:

- ERP-системи (управління ресурсами та процесами);
- CRM-платформи (управління взаємодією з клієнтами);
- BPM-системи (управління бізнес-процесами);
- цифрові стратегічні панелі (dashboards).

Функціональне призначення:

- координація реалізації стратегічних цілей;
- оперативний перерозподіл ресурсів;
- підвищення прозорості управлінських рішень;
- забезпечення гнучкості реалізації SMART-стратегії.

2. Аналітичні системи та інструменти підтримки прийняття рішень.

Аналітичні системи є основою data-driven управління та забезпечують адаптивність стратегічних рішень.

Основні інструменти:

- Business Intelligence (BI);
- Big Data Analytics;
- системи прогнозування та моделювання;
- інструменти штучного інтелекту та машинного навчання.

Методи аналізу:

- сценарне планування;
- SWOT- та PESTEL-аналіз;
- багатокритеріальна оцінка;
- аналіз чутливості та ризиків.

Функціональне призначення:

- прогнозування результатів реалізації SMART-стратегії;
- виявлення відхилень від запланованих показників;
- підтримка оперативного коригування стратегічних параметрів.

3. Механізми моніторингу та оцінювання ефективності.

Моніторинг ефективності є ключовим елементом адаптивного управління, що забезпечує зворотний зв'язок і безперервне вдосконалення реалізації SMART-стратегії.

Основні інструменти:

- ключові показники ефективності (KPI);
- Balanced Scorecard (BSC);
- OKR (Objectives and Key Results);
- цифрові системи контролінгу.

Методи оцінювання:

- порівняльний аналіз (benchmarking);
- динамічний аналіз показників;
- оцінка досягнення SMART-цілей;
- аудит стратегічних результатів.

Функціональне призначення:

- контроль досягнення стратегічних цілей;
- оцінка результативності управлінських рішень;
- формування коригувальних заходів;
- забезпечення адаптивності реалізації стратегії.

Таблиця 2. Систематизація інструментів і методів адаптивного управління реалізацією SMART-стратегії з акцентом на цифрові платформи, аналітичні системи та механізми моніторингу ефективності

Група інструментів	Основні засоби	Роль в адаптивному управлінні
Цифрові платформи	ERP, CRM, BPM, dashboards	Інтеграція процесів, гнучке управління ресурсами
Аналітичні системи	BI, Big Data, AI	Data-driven рішення, прогнозування
Моніторинг ефективності	KPI, BSC, OKR	Контроль, зворотний зв'язок, коригування

Джерело: авторська розробка

Систематизовані інструменти та методи адаптивного управління формують багаторівневу управлінську систему, що поєднує цифрові платформи, аналітичні системи та механізми моніторингу ефективності, забезпечуючи гнучку й результативну реалізацію SMART-стратегії в умовах цифрової трансформації.

Напрями підвищення результативності реалізації SMART-стратегії на основі адаптивних управлінських підходів. Ефективна реалізація SMART-стратегії в умовах цифрової трансформації потребує впровадження адаптивних управлінських підходів, що забезпечують гнучкість, оперативність та узгодженість стратегічних цілей із динамічними змінами зовнішнього та внутрішнього середовища.

Основні напрями підвищення результативності реалізації SMART-стратегії доцільно систематизувати таким чином:

1. Запровадження безперервного стратегічного моніторингу.

Адаптивне управління передбачає перехід від періодичного контролю до безперервного моніто-

рингу досягнення SMART-цілей із використанням цифрових систем KPI, BI-аналітики та інтерактивних панелей управління. Це забезпечує своєчасне виявлення відхилень та оперативне коригування стратегічних параметрів.

2. Гнучке коригування SMART-цілей і показників.

У межах адаптивного підходу SMART-цілі не розглядаються як жорстко фіксовані. Їх конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність і часові межі можуть переглядатися відповідно до змін цифрового середовища, що підвищує актуальність і реалістичність стратегічних орієнтирів.

3. Використання сценарного планування та прогнозування.

Застосування сценарного підходу дозволяє формувати альтернативні варіанти реалізації SMART-стратегії з урахуванням різних рівнів ризику та невизначеності. Це підвищує стійкість стратегії та знижує ймовірність стратегічних помилок.

4. Інтеграція цифрових технологій у процес реалізації стратегії.

Підвищення результативності SMART-стратегії забезпечується завдяки використанню цифрових платформ, аналітики великих даних, ERP- та BI-систем, що дозволяють синхронізувати стратегічні та операційні процеси й підвищити прозорість управління.

5. Посилення адаптивності організаційної структури.

Адаптивне управління передбачає трансформацію організаційних структур у напрямі гнучкості, децентралізації та командної взаємодії. Це сприяє швидкій реалізації стратегічних рішень і підвищує відповідальність за досягнення SMART-цілей.

6. Розвиток цифрових і управлінських компетенцій персоналу.

Результативність реалізації SMART-стратегії значною мірою залежить від рівня готовності персоналу до використання адаптивних підходів і цифрових інструментів. Інвестиції в навчання та розвиток компетенцій підвищують ефективність реалізації стратегічних ініціатив.

7. Проактивне управління ризиками.

Адаптивні управлінські підходи передбачають ідентифікацію та прогнозування ризиків реалізації SMART-стратегії з використанням аналітичних і цифрових інструментів, що дозволяє мінімізувати негативні наслідки та підвищити надійність стратегічних рішень.

Реалізація SMART-стратегії на основі адаптивних управлінських підходів забезпечує підвищення її результативності за рахунок гнучкого коригування цілей, безперервного моніторингу, використання цифрових технологій та розвитку організаційних і кадрових можливостей підприємства в умовах цифрової трансформації.

Таблиця 2. **Напрями підвищення результативності реалізації SMART-стратегії на основі адаптивного управління**

Проблема реалізації SMART-стратегії	Адаптивні управлінські інструменти	Очікуваний результат
Невідповідність стратегічних цілей швидким змінам цифрового середовища	Гнучке коригування SMART-цілей, сценарне планування	Актуалізація стратегічних цілей і підвищення їх релевантності
Відсутність оперативного контролю за досягненням цілей	KPI, цифрові dashboards, BI-аналітика	Своєчасне виявлення відхилень і швидке прийняття рішень
Низька прозорість реалізації стратегії	ERP-, BPM-системи, інтегровані платформи управління	Підвищення прозорості та керованості процесів
Високий рівень стратегічних і цифрових ризиків	Аналіз ризиків, прогнозні моделі, Big Data Analytics	Зниження ймовірності стратегічних помилок
Повільна реакція на зовнішні та внутрішні зміни	Адаптивні управлінські цикли, сценарний аналіз	Підвищення швидкості та гнучкості управління
Недостатня узгодженість стратегічних і операційних рішень	OKR, Balanced Scorecard, стратегічний контролінг	Узгодження стратегічних цілей з операційною діяльністю
Низький рівень цифрових компетенцій персоналу	Навчання, розвиток цифрових і управлінських навичок	Підвищення ефективності реалізації стратегії
Формальний підхід до оцінки результатів	Аудит реалізації SMART-стратегії, зворотний зв'язок	Підвищення результативності та якості управлінських рішень

Джерело: авторська розробка.

Використання адаптивних управлінських інструментів дозволяє трансформувати проблеми реалізації SMART-стратегії у джерела підвищення результативності стратегічного управління, забезпечуючи гнучкість, прозорість і стійкість підприємств в умовах цифрової трансформації.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розвитком моделей адаптивного стратегічного управління на основі цифрової аналітики та штучного інтелекту, розробленням методик оцінювання адаптивності підприємств і вивченням галузевих особливостей реалізації стратегій в умовах цифрової трансформації.

Подальші наукові дослідження у сфері адаптивного стратегічного управління доцільно спрямувати на поглиблення теоретико-методологічних засад формування та реалізації стратегій в умовах цифрової трансформації. Зокрема, перспективним є розвиток концептуальних моделей адаптивного управління, які поєднують стратегічне планування, цифрову аналітику та механізми оперативного коригування управлінських рішень у режимі реального часу.

Окремої уваги потребує дослідження можливостей використання штучного інтелекту, машинного навчання та великих даних у процесах стратегічного прогнозування й управління реалізацією стратегій. Вивчення впливу цих технологій на якість прийняття стратегічних рішень дозволить сформулювати нові підходи до data-driven управління та підвищення адаптивності підприємств.

Перспективним напрямом є також розроблення методик оцінювання рівня адаптивності стратегічного управління підприємств, що враховують цифрову зрілість, гнучкість організаційних структур, швидкість реакції на зміни та ефективність використання цифрових інструментів. Такі методики можуть стати основою для порівняльного аналізу підприємств різних галузей і масштабів діяльності.

Подальших досліджень потребує питання інтеграції адаптивного стратегічного управління з корпоративною культурою та системою управління людськими ресурсами. Аналіз взаємозв'язку між цифровими компетенціями персоналу, лідерством і результативністю реалізації стратегій дозволить розширити уявлення про соціально-організаційні аспекти адаптивності.

Крім того, актуальним є вивчення галузевих особливостей адаптивного стратегічного управління, зокрема в промисловості, сфері послуг, IT-секторі та креативних індустріях. Це сприятиме формуванню практико-орієнтованих рекомендацій щодо впровадження адаптивних стратегій з урахуванням специфіки цифрової трансформації в різних секторах економіки.

Висновки. У статті обґрунтовано, що цифрова трансформація економіки суттєво змінює умови стратегічного управління підприємствами, підвищуючи вимоги до гнучкості, оперативності та результативності управлінських рішень. У таких умовах традиційні підходи до реалізації стратегій, засновані на статичних планах і жорстко фіксованих цілях, виявляються недостатньо ефективними, що зумовлює необхідність впровадження адаптивних моделей управління.

Доведено, що адаптивне управління відіграє ключову роль у реалізації SMART-стратегії, оскільки забезпечує динамічне узгодження стратегічних цілей із цифровими змінами зовнішнього середовища. Застосування адаптивних підходів дозволяє оперативно коригувати параметри SMART-цілей, підвищувати прозорість процесів управління та забезпечувати своєчасне реагування на відхилення від запланованих результатів.

У результаті дослідження систематизовано основні інструменти й методи адаптивного управління, зокрема цифрові платформи, аналітичні системи, механізми моніторингу ефективності та управління ризиками. Встановлено, що інтеграція цих інструментів у єдину систему стратегічного управління сприяє підвищенню результативності реалізації SMART-стратегії, зростанню інноваційної актив-

ності та зміцненню конкурентних позицій підприємств.

Обґрунтовано напрями підвищення результативності реалізації SMART-стратегії на основі адаптивних управлінських підходів, серед яких ключовими є безперервний стратегічний моніторинг, гнучке коригування цілей і показників, використання сценарного планування, розвиток цифрових компетенцій персоналу та проактивне управління ризиками.

Зроблено висновок, що впровадження адаптивного управління реалізацією SMART-стратегії є важливою передумовою забезпечення стійкого розвитку підприємств в умовах цифрової трансформації. Подальші дослідження доцільно спрямувати на вдосконалення моделей адаптивного стратегічного управління з використанням цифрової аналітики та штучного інтелекту, а також на розроблення методик оцінювання рівня адаптивності підприємств у різних галузях економіки.

Перспективи подальших досліджень. Подальші дослідження у сфері адаптивного стратегічного управління доцільно спрямувати на поглиблення теоретико-методологічних підходів до формування та реалізації SMART-стратегій в умовах цифрової трансформації. Перспективним є розроблення комплексних моделей адаптивного управління, що поєднують стратегічне планування, цифрову аналітику та механізми оперативного коригування управлінських рішень у режимі реального часу.

Важливим напрямом подальших наукових пошуків є дослідження можливостей застосування штучного інтелекту, машинного навчання та аналітики великих даних у процесах стратегічного прогнозування, моніторингу та оцінювання результативності реалізації SMART-стратегій. Це дозволить підвищити обґрунтованість стратегічних рішень і рівень адаптивності підприємств до цифрових і ринкових змін.

Окремої уваги потребує розроблення методик оцінювання рівня адаптивності стратегічного управління підприємств, що враховують показники цифрової зрілості, гнучкості організаційних структур, швидкості реакції на зміни та ефективності використання цифрових інструментів. Такі методики можуть бути використані для порівняльного аналізу підприємств різних галузей і масштабів діяльності.

Перспективним також є вивчення взаємозв'язку між адаптивним стратегічним управлінням, корпоративною культурою та системою управління людськими ресурсами, зокрема впливу цифрових компетенцій персоналу та лідерства на успішність реалізації стратегій. Крім того, доцільним є дослідження галузевих особливостей адаптивного управління в промисловості, сфері послуг, IT-секторі та інших сегментах економіки з метою формування практико-орієнтованих рекомендацій щодо впровадження SMART-стратегій у цифровому середовищі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бондар Ю. А., Лєгінькова Н. І. Інноваційні аспекти розвитку економіки. *Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Кропивницький, 14 квіт. 2020 р.). Кропивницький, 2020. С. 71-73.
2. Гуцалюк О. М., Лозова Т. П., Скопцов К. В., Ксенофонов Д. В. Економіко-цифрове моделювання реінжинірингу фінансової діяльності вітчизняних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1 (44). С. 106-113. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1\(44\).106-113](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).106-113)
3. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Чудасва І. Б., Захарченко О. В. Конвергенція стратегій інноваційно-інвестиційного та інформаційного розвитку в системі цифрового захисту інтересів національної економіки. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Т. 26. Вип. 76 (3). С. 218-231. [https://doi.org/10.24025/2306-4420.76\(3\).2025.347059](https://doi.org/10.24025/2306-4420.76(3).2025.347059)
4. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Манькута Я. М., Сорока О. О. Футурологічні концепції розвитку SMART-економіки корпоративізації міст в регіональному урбаністичному середовищі. *Економічні інновації*. 2025. С. 36-45. [https://doi.org/10.31520/ei.2025.27.4\(97\).36-45](https://doi.org/10.31520/ei.2025.27.4(97).36-45)
5. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Бугасва М. В. Управління фінансово-інвестиційною діяльністю готельно-туристичних комплексів. *Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України: колективна монографія*. Харків: НТУ «ХПІ», 2025. С. 480-500.
6. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Зайченко В. В. Організаційні імперативи формування економічної безпеки корпоративно-інтегрованих підприємств та об'єднань в індустрії гостинності. *Стратегія відновлення деокупованих територій України: виклики постконфліктного розвитку та шляхи їх подолання*: колективна монографія. Івано-Франківськ: ХДУ, 2025. С. 566-581. <https://zenodo.org/records/15189585>
7. Зеліско І. М., Сорока А. М., Манькута Я. М., Шаталов О. В. Адаптивні стратегії управління корпоративною інтеграцією підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10. № 3. С. 215-219. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-42>
8. Князева Т. В., Казанська О. О. Маркетингова стратегія: виклики та можливості в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-21>
9. Перезова І. В. Маркетинг у підприємстві, біржовій діяльності та торгівлі в SMART-суспільстві: управлінський, інноваційний та методичний виміри: колективна монографія. Львів: Видавець Кошовий Б.-П.О., 2023. 869 с. <https://doi.org/10.46489/messt2023>
10. Хахалєв Д. О. Формування адаптивної стратегії управління підприємством в умовах цифрової трансформації. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2025. № 6 (209). С. 119-128. <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2025.06.09>
Надійшла до редакції 09.01.2026
Прийнята до друку 17.02.2026
Опублікована 20.03.2026

REFERENCES

1. Bondar, Iu. A., & Leginkova, N. I. (2020, April 14). Innovative aspects of economic development. *Competitive model of innovative development of the economy of Ukraine* [materials of the International Scientific and Practical Conference] (pp. 71-73). Kropyvnytskyi [in Ukrainian].
2. Hutsaliuk, O. M. Lozova, T. P., Skoptsov, K. V. & Ksenofontov, D. V. (2023). Economic and digital modeling of reengineering of financial activities of domestic enterprises. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 1(44), 106-113. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1\(44\).106-113](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).106-113) [in Ukrainian].
3. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Chudaeva, I. B. & Zakharchenko, O. V. (2025). Convergence of strategies of innovation, investment and information development in the system of digital protection of the interests of the national economy. *Collection of scientific papers of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences*, 26(76(3)), 218-231. [https://doi.org/10.24025/2306-4420.76\(3\).2025.347059](https://doi.org/10.24025/2306-4420.76(3).2025.347059) [in Ukrainian].
4. Hutsaliuk, O. M. Bondar, Iu. A., Mankuta, Ya. M. & Soroka, O. O. (2025). Futurological concepts of the development of SMART-economy of corporatization of cities in the regional urban environment. *Economic innovations*, 27(4(97)), 36-45. [https://doi.org/10.31520/ei.2025.27.4\(97\).36-45](https://doi.org/10.31520/ei.2025.27.4(97).36-45) [in Ukrainian].
5. Hutsaliuk, O. M. Bondar, Iu. A., Bugayeva, M. V. (2025). Management of financial and investment activities of hotel and tourist complexes. *Marketing and organizational mechanisms of post-war development of the hospitality and tourism industry of Ukraine* [Collective monograph]. Kharkiv: NTU «KhPI» [in Ukrainian].
6. Hutsaliuk, O. M. Bondar, Iu. A., Zaichenko, V. V. (2025). Organizational imperatives of forming economic security of corporately integrated enterprises and associations in the hospitality industry. *Strategy for the restoration of deoccupied territories of Ukraine: challenges of post-conflict development and ways to overcome them* [Collective monograph]. Ivano-Frankivsk: KhDU. <https://zenodo.org/records/15189585> [in Ukrainian].
7. Zelisko I. M., Soroka, A. M., Mankuta, Ya. M. & Shatalov, O. V. (2025). Adaptive strategies for managing corporate integration of enterprises. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 10(3), 215-219. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-42> [in Ukrainian].
8. Knyazeva, T. V., Kazanska, O. O. (2022). Marketing strategy: challenges and opportunities in the context of digitalization. *Economy and society*, 46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-21> [in Ukrainian].
9. Perevozova, I. V. (2023). Marketing in entrepreneurship, stock exchange activities and trade in SMART society: managerial, innovative and methodological dimensions: collective monograph. Lviv: Publisher Koshevyi B.-P.O. <https://doi.org/10.46489/messt2023> [in Ukrainian].
10. Khakhalev, D. O. (2025). Formation of an adaptive enterprise management strategy in the context of digital transformation. *Energy saving. Energy. Energy audit*, 6(209), 119-128. <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2025.06.09> [in Ukrainian].

Received: 09.01.2026

Accepted: 17.02.2026

Published: 20.03.2026

Милян Ю. В. Особливості адаптивного управління реалізацією SMART-стратегії в умовах цифрової трансформації

У статті досліджено особливості адаптивного управління реалізацією SMART-стратегії в умовах цифрової трансформації економіки. Обґрунтовано, що динамічні зміни зовнішнього середовища, розвиток цифрових технологій, зростання рівня невизначеності та конкуренції зумовлюють необхідність переходу від традиційних моделей стратегічного управління до адаптивних підходів, орієнтованих на гнучкість, швидкість реагування та результативність. Розкрито сутність адаптивного управління як процесу безперервного коригування стратегічних цілей, інструментів і управлінських рішень відповідно до змін цифрового середовища.

Проаналізовано специфіку SMART-стратегії як інструменту стратегічного розвитку, що базується на чіткій визначеності цілей, вимірюваності результатів, досяжності, релевантності та часовій обмеженості. Визначено, що ефективна реалізація SMART-стратегії в умовах цифрової трансформації потребує впровадження адаптивних механізмів управління, зокрема цифрових платформ, аналітики великих даних, систем моніторингу ключових показників ефективності та сценарного планування.

Окреслено основні особливості адаптивного управління реалізацією SMART-стратегії, серед яких інтеграція цифрових технологій у процес прийняття рішень, оперативне коригування стратегічних параметрів, управління ризиками та забезпечення зворотного зв'язку. Визначено очікувані результати застосування адаптивного підходу, зокрема підвищення ефективності стратегічного управління, інноваційної активності та стійкості підприємств до цифрових і ринкових викликів. Зроблено висновок про доцільність використання адаптивного управління як ключової умови успішної реалізації SMART-стратегії в сучасному цифровому середовищі.

Ключові слова: адаптивне управління, SMART-стратегія, цифрова трансформація, стратегічне управління, інноваційний розвиток, цифрові технології, ефективність управління.

Mylian Yu. Features of adaptive management of SMART strategy implementation in the context of digital transformation

The article investigates the features of adaptive management of SMART strategy implementation in the context of digital transformation of the economy. It is substantiated that dynamic changes in the external environment, rapid development of digital technologies, increasing uncertainty, and intensifying competition necessitate a transition from traditional models of strategic management to adaptive approaches focused on flexibility, responsiveness, and performance. The essence of adaptive management is revealed as a process of continuous adjustment of strategic goals, tools, and managerial decisions in accordance with changes in the digital environment.

The specifics of the SMART strategy as an instrument of strategic development are analyzed, emphasizing its focus on clearly defined, measurable, achievable, relevant, and time-bound objectives. It is determined that effective implementation of the SMART strategy under conditions of digital transformation requires the introduction of adaptive management mechanisms, including digital platforms, big data analytics, key performance indicator (KPI) monitoring systems, and scenario planning tools.

The main features of adaptive management of SMART strategy implementation are outlined, including the integration of digital technologies into the decision-making process, operational adjustment of strategic parameters, risk management, and the establishment of effective feedback mechanisms. The expected results of applying the adaptive approach are identified, such as increased efficiency of strategic management, enhanced innovation activity, and improved resilience of enterprises to digital and market challenges. The study concludes that adaptive management is a key prerequisite for successful implementation of SMART strategies in the modern digital environment.

Keywords: adaptive management, SMART strategy, digital transformation, strategic management, innovative development, digital technologies, management efficiency.