УДК 338.242:330.16:005.51; JEL classification: M10, L21, D81, M19, L22
DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-3-24

Горюк Євгеній Іванович[1], здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування
Лепейко Тетяна Іванівна[1],
доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
[1]*Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*

Goryuk Yevgen[1], PhD student, Department of Management, Business and Administration
https://orcid.org/0009-0009-4519-8990
Lepeyko Tetyana[1], Doctor of Economics, Professor, Head of Management, Business and Administration Department,
https://orcid.org/0000-0001-8667-509X
[1]*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv*

ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СУТНОСТІ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВА
THEORETICAL JUSTIFICATION OF THE ESSENCE OF STRATEGIC BEHAVIOR OF AN ENTERPRISE

Горюк Є. І., Лепейко Т. І. Теоретичне обґрунтування сутності стратегічної поведінки підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. Том 11. № 3. С. 137 – 142.

Goryuk Ye., Lepeyko T. Theoretical justification of the essence of strategic behavior of an enterprise. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2026. Volume 11. № 3. pp. 137 – 142.

У статті досліджено теоретичні засади формування стратегічної поведінки підприємства в контексті еволюції наукових підходів до стратегічного управління. Актуальність дослідження обґрунтовано зростанням невизначеності, турбулентністю зовнішнього середовища, прискоренням технологічних та інституційних змін, а також посиленням кризових і шокових впливів, що особливо проявляються в умовах війни та повоєнного відновлення в Україні. Систематизовано основні етапи розвитку стратегічного менеджменту – від класичного планового та конкурентно-позиційного підходів до ресурсного, поведінкового, емерджентного, еволюційного, адаптивного, екосистемного підходів, концепцій динамічних здібностей, резильєнтності, амбідекстерності та цифрової трансформації. Встановлено, що розвиток стратегічної науки характеризується поступовим зміщенням акценту від стратегії як наперед визначеного довгострокового плану до стратегії як динамічного процесу реагування, навчання, адаптації та трансформації підприємства. На цій основі запропоновано авторський поведінково-адаптивний трансформаційний підхід до стратегічного управління, який інтегрує положення поведінкової теорії підприємства, адаптивного та емерджентного підходів, концепцій динамічних здібностей, організаційної резильєнтності, стратегічної гнучкості та організаційної амбідекстерності. Обґрунтовано, що в умовах високої невизначеності ключовою ланкою стратегічного управління стає стратегічна поведінка підприємства. Запропоновано трактувати її як сформований у процесі взаємодії із зовнішнім середовищем динамічний патерн стратегічно значущих рішень, реакцій і дій, спрямованих на збереження життєздатності, адаптацію, реконфігурацію ресурсів і компетентностей, а також на досягнення довгострокових цілей підприємства. Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленням категоріального апарату стратегічної поведінки підприємств у воєнний і повоєнний періоди.
Ключові слова: *стратегічне управління, стратегічна поведінка підприємства, поведінковий підхід, зовнішнє середовище, поведінково-адаптивний трансформаційний підхід, війна, повоєнне відновлення.*

The article examines the theoretical foundations of the formation of an enterprise's strategic behavior in the context of the evolution of scientific approaches to strategic management. The relevance of the study is justified by increased uncertainty, turbulence in the external environment, the acceleration of technological and institutional change, and the intensification of crisis and shock effects, which are especially evident during wartime and post-war recovery in Ukraine. The main stages of the strategic management development from classical planning and competitive and positional approaches to resource, behavioral, emergent, evolutionary, adaptive approaches, ecosystem approaches, concepts of dynamic capabilities, resilience, ambidexterity, and digital transformation are systematized. It is established that the development of strategic science is characterized by a gradual shift in emphasis from strategy as a predetermined long-term plan to strategy as a dynamic process of learning, adaptation, and transformation for an enterprise. On this basis, an author's behavioral-adaptive transformational approach to strategic management is proposed, which integrates the provisions of the behavioral theory of the enterprise, adaptive and emergent approaches, and the concepts of dynamic capabilities, organizational resilience, strategic flexibility, and organizational ambidexterity. It is justified that, under high uncertainty, the enterprise's strategic behavior becomes the key link in strategic management. It is suggested that it be interpreted as a dynamic pattern of strategically significant decisions, reactions, and actions formed through interaction with the external environment, aimed at preserving viability, adapting, reconfiguring resources and competencies, and achieving an enterprise's long-term goals. Prospects for further research lie in deepening the categorical apparatus for understanding an enterprise's strategic behavior in wartime and post-war periods.
Keywords: *strategic management, strategic behavior of an enterprise, behavioral approach, external environment, behavioral-adaptive transformational approach, war, post-war recovery.*

Вступ

Сучасні підприємства функціонують в умовах динамічності, зростаючої невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища, прискорення технологічних та інституційних змін, а також посилення впливу кризових і шокових подій, як-от війна в Україні. За таких умов можливість достовірного довгострокового прогнозування параметрів середовища знижується, а потреба підприємств у здатності оперативно приймати стратегічні рішення з урахуванням наявних ресурсів, а також змінювати способи взаємодії з ринком зростає. Д. Тіс, М. Петераф і С. Лейх в своїх дослідженнях [1] наголошують, що в умовах глибокої невизначеності традиційні управлінські інструменти стають недостатніми, а здатність підприємства до організаційної гнучкості та стратегічної адаптації набуває особливого значення. Водночас ще Г. Мінцберг та Дж. Вотерс [2] показали, що фактично реалізована стратегія не завжди є результатом послідовного виконання наперед сформованого плану, а може виникати як результат поєднання свідомо запланованих дій, а також адаптивних реакцій підприємства. Це зумовлює необхідність переходу від дослідження стратегії виключно як довгострокового плану до дослідження характеру стратегічних рішень, реакцій і дій підприємства в умовах мінливого та турбулентного середовища.

Така проблема набуває особливої актуальності для українських підприємств, діяльність яких в умовах повномасштабної війни відбувається під одночасним впливом безпекових загроз, руйнування та переміщення виробничих потужностей, порушення логістичних зв'язків, втрати постачальників і ринків, енергетичних обмежень, дефіциту фінансових і трудових ресурсів. Дослідження А. Длігач та А. Ставицький, Поліщук Ю. та інші [3, 4] засвідчує, що українські підприємства в умовах повномасштабного вторгнення змушені застосовувати швидкі адаптивні моделі та змінювати стратегії відповідно до трансформації середовища. За таких обставин

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© Горюк Євгеній Іванович, Лепейко Тетяна Іванівна, 2026

традиційне розуміння стратегії як заздалегідь визначеного довгострокового плану не повною мірою відображає реальну логіку функціонування підприємства, що зумовлює необхідність поглибленого дослідження стратегічної поведінки підприємства як категорії, здатної відображати характер його стратегічних реакцій, рішень і дій в умовах високої невизначеності.

Проблематика стратегічного управління підприємством сформувалася на перетині кількох наукових підходів, кожен із яких по-різному пояснює джерела та механізми стратегічного вибору. Якщо ранні концепції концентрували увагу переважно на формуванні довгострокових цілей і плануванні способів їх досягнення [5, 6], то подальший розвиток стратегічного менеджменту змістив акцент на конкурентне позиціонування [7], внутрішній ресурсний потенціал [8] та здатність підприємства змінюватися відповідно до трансформацій зовнішнього середовища [4]. Зокрема, ресурсний підхід Дж. Барні [8] пов'язує формування стійких конкурентних переваг із характеристиками стратегічно цінних ресурсів підприємства, тоді як концепція динамічних здібностей Д. Тіс, Г. Пізано, А. Шуен [9] звертає увагу на здатності підприємства інтегрувати, формувати та реконфігурувати внутрішні й зовнішні компетентності у відповідь на швидкі зміни в середовищі. Такі еволюційні зміни свідчать про те, що стратегія не завжди реалізується як результат послідовного виконання наперед визначеного плану. Г. Мінцберг та Дж. Вотерс [2] обґрунтували співіснування свідомо сформованих та адаптивних чи поведінкових стратегій, що дає підстави розглядати фактичні дії підприємства та закономірності їх формування як важливу складову стратегічного процесу.

Важливе теоретичне підґрунтя для дослідження стратегічної поведінки закладено в межах поведінкової теорії підприємства. Р. Сайєрт, Дж. Марч в своїх дослідженнях [10] відійшли від припущення про підприємство як єдиного повністю раціонального суб'єкта та зосередили увагу на реальних механізмах прийняття організаційних рішень, що залежать від обмеженої раціональності, множинності цілей, накопиченого досвіду, організаційного навчання та усталених процедур. У такому контексті стратегічний процес постає не лише як формування бажаного майбутнього стану підприємства, а й як сукупність послідовних реакцій, рішень та дій, через які підприємство взаємодіє із зовнішнім середовищем. Сучасна концепція динамічних здібностей [1] також пов'язує ефективність підприємства за умов глибокої невизначеності з організаційною гнучкістю та здатністю своєчасно трансформувати структуру ресурсів і способи діяльності. Таким чином, розвиток стратегічного менеджменту об'єктивно сформував передумови для переходу від статичного тлумачення стратегії до дослідження стратегічної поведінки підприємства як динамічного прояву його стратегічного вибору у взаємодії із середовищем.

У вітчизняних дослідженнях також простежується посилення уваги до поведінкового та адаптивних аспектів функціонування підприємства. Так, О. Лозова та І. Тимошенко [11] досліджують проактивну поведінку підприємства як форму активного реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища та підкреслюють необхідність переходу від переважно реактивного управління до випереджувальних дій. Розглядаючи стратегізацію економічної поведінки підприємства, А. Чернишенко в своїй роботі [12] звертає увагу на те, що необхідно поєднувати стратегічні орієнтири, адаптивні механізми та поточну діяльність підприємства, а також враховувати взаємодію зовнішніх і внутрішніх факторів під час формування моделей поведінки підприємства. Водночас аналіз наукових досліджень свідчить, що категорії стратегічного управління, стратегічного вибору, адаптивної, проактивної та економічної поведінки досліджуються переважно у відносно відокремлених площинах, тоді як сутність саме стратегічної поведінки підприємства та її місце в категоріальному апараті стратегічного менеджменту потребують подальшого теоретичного уточнення.

Формулювання цілей статті

Метою статті є теоретичне обґрунтування сутності стратегічної поведінки підприємства на основі дослідження еволюції концепцій стратегічного управління та визначення ролі поведінкового підходу у формуванні стратегічних рішень і дій підприємства.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління підприємством в умовах мінливого й невизначеного середовища.

Предметом дослідження є теоретичні положення, наукові підходи та концептуальні засади формування стратегічної поведінки підприємства в системі стратегічного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження

Розвиток теорії стратегічного управління відображає послідовне ускладнення уявлень про підприємство, джерела його конкурентних переваг та характер взаємодії із зовнішнім середовищем. У ранніх концепціях стратегія розглядалася переважно як результат раціонального вибору довгострокового напряму розвитку та його подальшої реалізації через відповідну організаційну структуру. У праці А. Чендлер [5] було показано взаємозв'язок між зміною стратегічних напрямів розвитку великих корпорацій та трансформацією їх організаційних структур, тоді як І. Ансофф систематизував стратегічний вибір у контексті рішень щодо продуктів, ринків, зростання та диверсифікації [6]. Таким чином, на початкових етапах становлення стратегічного менеджменту домінувала планово-раціональна логіка, за якої майбутній стан підприємства вважався таким, що може бути визначений шляхом аналізу, прогнозування та формалізації довгострокових управлінських рішень.

Подальша еволюція стратегічного управління була пов'язана зі зміщенням уваги від самого процесу планування до факторів, що визначають результати стратегічного вибору. Конкурентно-позиційний підхід М. Портер [7] акцентує увагу на структурі галузі, конкурентній силі та формуванні вигідної позиції підприємства. Натомість ресурсний підхід [8] змінив напрям аналізу із зовнішнього середовища на внутрішню неоднорідність підприємств, де було обґрунтовано зв'язок між специфічними характеристиками ресурсів підприємства та можливістю формування стійкої конкурентної переваги. Паралельно поведінкова теорія підприємства, авторами якої можна вважати Р. Сайєрт, Дж. Марч [10], поставила під сумнів припущення про абсолютну раціональність організаційного вибору, акцентувавши увагу на реальних процедурах прийняття рішень, організаційних цілях, очікуваннях, пошуку та адаптації. Ці дослідження були поглиблені Г. Мінцбергом та Дж. Вотерсом [2], які показали, що фактично реалізована стратегія може формуватися не лише як результат попередньо визначених намірів, але й поведінково, тобто внаслідок послідовності рішень і дій, що виникають у процесі діяльності підприємства.

Аналіз досліджень зі стратегічного управління дозволив узагальнити еволюцію основних наукових підходів до нього; результати наведено в табл. 1.

Згідно з проведеним аналізом наукових підходів, еволюція стратегічного управління не є простою послідовною заміною однієї концепції іншою. Більш коректно розглядати її як накопичення та інтеграцію різних пояснювальних логік: плановий підхід сформував інструментарій довгострокового цілепокладання [5]; позиційний –

розкрив роль конкурентного середовища [7]; ресурсний – внутрішнього потенціалу підприємства [8]; поведінковий – реальних механізмів прийняття стратегічних рішень [10]; еволюційний – організаційного навчання та адаптації [14]; концепція динамічних здібностей – цілеспрямованого перерозподілу ресурсів і компетентностей [1]. Сучасні дослідження еволюції стратегічного управління також засвідчують рух у напрямі поєднання класичних інструментів із гнучкими та адаптивними підходами, здатними враховувати цифровізацію, високу мінливість і невизначеність середовища.

Таблиця 1. Еволюція наукових підходів до стратегічного управління підприємством

Підхід	Ключова ідея	Представники концепції	Роль середовища	Характер поведінки підприємства
Класичні концепції стратегічного управління				
Класичний / плановий	стратегія як довгостроковий план	А. Чендлер [5], І. Ансофф [6]	відносно передбачуване	планова
Позиційний	досягнення конкурентної позиції	М. Портер [7]	конкурентне	конкурентно-позиційна
Ресурсний	переваги формуються унікальними ресурсами	Дж. Барні [8]	другорядне щодо внутрішніх ресурсів	ресурсно-орієнтована
Компетентнісний	розвиток ключових компетенцій	К. Прахалад, Г. Хамель [13]	динамічне	орієнтована на розвиток
Адаптивні концепції стратегічного управління				
Динамічних здібностей	інтеграція й трансформація ресурсів	Д. Тіс та ін. [1]	турбулентне	трансформаційна
Емерджентний	стратегія виникає через адаптацію до змін ринку, об'єднуючи заплановані дії та гнучкі реакції команди на непередбачувані обставини	Г. Мінцберг, Дж. Вотерс [2]	динамічне, складне та не повністю прогнозоване	гнучка, адаптивна, експериментальна і навчальна.
Еволюційний	стратегія формується через накопичення досвіду, навчання, відбір і поступову адаптацію	Р. Нельсон, С. Вінтер [14]	мінливе	еволюційно-адаптивна
Поведінковий	стратегічні рішення залежать від поведінки суб'єктів	Р. Сайєрт, Дж. Марч [10]	невизначене	поведінкова
Сучасні концепції стратегічного управління				
Екосистемний	створює та розвиває бізнес-екосистеми, де підприємства взаємодіють у межах цифрових платформ	Дж. Мур [15], М. Якобідес, К. Ченнамо, А. Гавер [16]	мережа взаємозалежних суб'єктів і видів діяльності	ґрунтується на принципах кооперації та спільного створення цінності
Цифрова трансформація та реінжиніринг	інтеграція новітніх цифрових технологій, штучного інтелекту і Big Data у процес ухвалення стратегічних рішень для зміни бізнес-моделей	М. Хаммер [17], Т. Давенпорт, [18], А. Бхарадвадж та ін.[19], Г. Віал [20]	BANI (крихке, тривожне, нелінійне та незрозуміле)	трансформаційна
Резильєнтнісний	збереження та відновлення життєздатності	К. Ленгнік-Холл, Т. Бек, М. Ленгнік-Холл [21]	кризове	стійка / відновлювальна
Амбідекстерність	одночасно керувати поточними рутинними операціями та адаптуватися до майбутніх змін за допомогою інновацій	Ч. О'Райлі, М. Ташман [22]	динамічне	дуальний, гнучкий і збалансований
Інтегративно-адаптивний	поєднання довгострокової стратегічної орієнтації з адаптивністю, інноваційністю, цифровою трансформацією та гнучкістю управлінських рішень	С. Біндра та ін. [23]; С. Довбня, І. Папуша [24], О. Старов [25]	динамічне, слабко прогнозоване	безперервний процес стратегічного реагування, адаптації та трансформації підприємства
Поведінково-адаптивний трансформаційний (ПАТ-підхід)	Стратегічне управління в умовах високої невизначеності є безперервним процесом формування та зміни стратегічної поведінки підприємства, спрямованим на збереження життєздатності, адаптацію до порушень, реконфігурацію ресурсів і використання нових можливостей розвитку	*авторський*	динамічне, слабко прогнозоване та потенційно шокове	динамічний патерн стратегічно значущих реакцій, рішень і дій, що може змінюватися від захисного та реактивного до адаптивного, проактивного і трансформаційного залежно від характеру загроз, ресурсного потенціалу та етапу розвитку середовища

Джерело: систематизовано автором на основі [1–2, 5 – 8, 10, 13–25].

У контексті даного дослідження найбільш суттєвим результатом такої еволюції є поступове зміщення аналітичного фокусу від стратегії як наперед визначеного плану до стратегії як процесу вибору, реагування, навчання та трансформації. Якщо у класичній парадигмі поведінка підприємства фактично підпорядковувалася реалізації сформованої стратегії, то поведінковий, емерджентний та адаптивний підходи дозволяють припустити зворотний зв'язок: послідовність стратегічно значущих рішень і дій підприємства сама формує певний стійкий патерн його взаємодії із середовищем.

Особливої уваги в сучасних реаліях діяльності підприємств України, які характеризуються невизначеністю, турбулентністю, кризовими явищами, викликаними головним чином воєнним станом через військову агресію росії заслуговує саме інтеграція декількох наукових підходів, що зумовило розробку авторського підходу.

На основі узагальнення еволюції концепцій стратегічного управління пропонується виокремити поведінково-адаптивний трансформаційний підхід (ПАТ-підхід) до стратегічного управління підприємством, орієнтований на функціонування підприємств в умовах війни, системних криз і повоєнного відновлення. Його теоретичним підґрунтям стала інтеграція положень поведінкової теорії підприємства, відповідно до якої стратегічні рішення формуються в умовах обмеженої раціональності, неоднорідності цілей, накопиченого досвіду й організаційного навчання; адаптивного та емерджентного підходів, які допускають коригування або формування

стратегії безпосередньо в процесі діяльності; а також сучасних концепцій динамічних здібностей, організаційної резильєнтності, стратегічної гнучкості та організаційної амбідекстрії. Концепція динамічних здібностей пояснює здатність підприємства своєчасно перебудовувати ресурсну базу та компетентності відповідно до змін у середовищі [9], резильєнтність — здатність протистояти значним порушенням, адаптуватися до них і відновлювати функціонування [21], а організаційна амбідекстрія — необхідність поєднання ефективного використання наявних можливостей із пошуком нових напрямів розвитку [22]. Положення про співіснування запланованої та емерджентної стратегій [2] додатково обґрунтовують можливість формування стратегічного курсу через послідовність фактичних рішень і дій підприємства.

Основна ідея ПАТ-підходу полягає в тому, що стратегічне управління в умовах війни та повоєнного відновлення доцільно розглядати не як реалізацію незмінного довгострокового плану, а як безперервний процес формування, реалізації та коригування стратегічної поведінки підприємства у відповідь на зміну загроз, обмежень і можливостей середовища. Середовище підприємства розглядається як динамічне, слабко прогнозоване та потенційно шокове, яке одночасно створює загрози, ресурсні обмеження й нові можливості. Підприємство не лише пристосовується до середовища, а здійснює його постійне оцінювання та, у межах своїх можливостей, активно взаємодіє з ним і впливає на нього. У межах такого процесу підприємство повинно одночасно забезпечувати збереження критично важливих функцій, адаптувати операційну та ресурсну конфігурацію, накопичувати досвід, ідентифікувати нові можливості та, за необхідності, здійснювати більш глибоку трансформацію бізнес-моделі. Така логіка особливо відповідає умовам функціонування українських підприємств під час повномасштабної війни, емпіричні дослідження яких засвідчують необхідність швидкої зміни стратегій, адаптації бізнес-моделей і розвитку резильєнтності [6]. Таким чином, ключовою проблемою, яка вирішується, є забезпечення безперервності й використання наявних ресурсів, що має відбуватися одночасно з пошуком нових можливостей, експериментуванням та підготовкою підприємства до оновлення й розвитку. Таким чином, результатом застосування авторського підходу до стратегічного управління підприємством повинно бути формування такої стратегічної поведінки підприємства, яка забезпечує його життєздатність під час війни, адаптацію та трансформацію, а надалі – відновлення потенціалу і перехід до розвитку в поствоєнному середовищі.

Принциповою відмінністю авторського підходу є те, що стратегічна поведінка розглядається як центральна ланка між змінами в середовищі та стратегічними результатами підприємства. Зовнішній шок сам по собі не визначає конкретної стратегії, його вплив опосередковується сприйняттям ситуації суб'єктами управління, накопиченим досвідом, доступними ресурсами, організаційними здібностями та готовністю підприємства до змін. Тому за однакових зовнішніх умов різні підприємства можуть демонструвати принципово різну стратегічну поведінку – від скорочення та збереження ресурсів до активної адаптації, трансформації або використання нових можливостей.

Саме ця теоретична трансформація створює передумови для виокремлення стратегічної поведінки підприємства як самостійної категорії стратегічного управління, зміст якої потребує подальшого уточнення.

Проведений аналіз еволюції підходів до стратегічного управління дає підстави розглядати стратегічну поведінку підприємства як закономірний результат переходу від планово-раціонального трактування стратегії до поведінкової, адаптивної та трансформаційної логіки управління. Поведінкова теорія підприємства Р. Сайєрта і Дж. Марча [10] показала, що управлінські рішення формуються не в умовах повної раціональності, а під впливом обмеженості інформації, організаційного досвіду, процедур пошуку та навчання. Подальший розвиток цієї ідеї у стратегічному управління дозволив змістити увагу з формально визначеної стратегії на фактично реалізовану послідовність рішень і дій. Зокрема, Г. Мінцберг та Дж. Вотерс [2] довели, що реальна стратегія може поєднувати навмисні та емерджентні компоненти й формуватися безпосередньо в процесі діяльності підприємства. Поведінкова стратегія, як зазначають Т. Пауелл, Д. Ловалло та К. Фокс [26], додатково акцентує увагу на когнітивних і соціально-психологічних механізмах стратегічного вибору. У сукупності ці положення дозволяють стверджувати, що стратегічна поведінка не зводиться ані до формального стратегічного плану, ані до окремого управлінського рішення, а характеризується стійким характером стратегічно значущої взаємодії підприємства із середовищем, що проявляється у взаємопов'язаній сукупності його рішень, реакцій і дій.

З позицій запропонованого ПАТ-підходу зміст стратегічної поведінки доцільно доповнити її динамічним і ресурсно-трансформаційним характером. В умовах високої невизначеності підприємство не лише реагує на зовнішні зміни, а й інтерпретує їх, співвідносить із власними ресурсами та компетентностями, коригує стратегічні наміри та, за необхідності, змінює способи діяльності. Це узгоджується з концепцією динамічних здібностей та організаційної гнучкості, відповідно до якої ефективність підприємства в умовах глибокої невизначеності залежить від здатності своєчасно змінювати ресурсну конфігурацію та організаційні механізми [1]. Відтак стратегічну поведінку підприємства пропонується визначити як сформований у процесі взаємодії із зовнішнім середовищем динамічний патерн стратегічно значущих рішень, реакцій і дій, спрямованих на збереження життєздатності, адаптацію, реконфігурацію ресурсів і компетентностей, а також на досягнення довгострокових цілей підприємства. Таке трактування дозволяє розмежувати поняття «стратегія» і «стратегічна поведінка», а саме: якщо стратегія визначає бажаний напрям і логіку розвитку, то стратегічна поведінка відображає те, як підприємство фактично діє та змінює спосіб дії в процесі реалізації й коригування стратегічних намірів.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Проведене дослідження засвідчило, що еволюція стратегічного управління підприємством характеризується поступовим переходом від планових до більш динамічних концепцій, у межах яких зростає значення адаптації, організаційного навчання, перерозподілу ресурсів, гнучкості та фактичних управлінських дій. Класичний, конкурентно-позиційний та ресурсний підходи сформували базові уявлення про довгостроковий вибір, джерела конкурентних переваг і стратегічне позиціонування підприємства, тоді як поведінковий, емерджентний, еволюційний та адаптивні підходи, а також концепція динамічних здібностей істотно розширили розуміння стратегічного процесу. За умов високої невизначеності та системних шоків у війні й повоєнному відновленні стратегія дедалі менше може розглядатися виключно як наперед визначений довгостроковий план і дедалі більше — як результат послідовності стратегічно значущих рішень, реакцій і дій підприємства.

На основі узагальнення зазначених концепцій запропоновано поведінково-адаптивний трансформаційний підхід (ПАТ-підхід) до стратегічного управління підприємством, який інтегрує положення поведінкової теорії підприємства, адаптивного та емерджентного підходів, концепцій динамічних здібностей, організаційної резильєнтності, стратегічної гнучкості та організаційної амбідекстрії. У межах запропонованого підходу стратегічне

управління розглядається як безперервний процес формування, реалізації та коригування стратегічної поведінки підприємства залежно від зміни загроз, обмежень і можливостей зовнішнього середовища. Відповідно, стратегічну поведінку підприємства запропоновано трактувати як сформований у процесі взаємодії із зовнішнім середовищем динамічний патерн стратегічно значущих рішень, реакцій і дій, спрямованих на збереження життєздатності, адаптацію, реконфігурацію ресурсів і компетентностей, а також досягнення довгострокових цілей. Таке розуміння дозволяє чіткіше розмежувати поняття «стратегія» та «стратегічна поведінка».

У рамках подальших досліджень планується поглибити категоріальний апарат стратегічної поведінки підприємства та визначити її основні характеристики. Окремим напрямом подальших розробок стане обґрунтування моделей стратегічної поведінки підприємств у воєнний та повоєнний періоди з урахуванням рівня зовнішніх загроз, ресурсно-адаптаційного потенціалу, здатності до трансформації та зміни стратегічних можливостей у процесі відновлення.

Література

1. Teece D. J., Peteraf M., Leih S. Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. *California Management Review*, 2016. Vol. 58(4). pp. 13–35. DOI: https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13.
2. Mintzberg H., Waters J. A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal.* 1985. Vol. 6(3), pp. 257–272. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.4250060306.
3. Dligach A., Stavytskyy A. Resilience Factors of Ukrainian Micro, Small, and Medium-Sized Business. *Economies*. 2024. Vol. 12(12), pp. 319. DOI: https://doi.org/10.3390/economies12120319.
4. Polishchuk Y., Kornyliuk A., Lavreniuk V., Horbov V., Ivashchenko A., Tepliuk M. (2024). Running a Business During Wartime: Voice of Ukrainian Displaced Business. *Problems and Perspectives in Management*, 22(3), P. 287–302. DOI: http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.23
5. Chandler A. D. Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge, MA: MIT Press, 1962. 463 p.
6. Ansoff H. I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York: McGraw-Hill. 1965. 241 p.
7. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press. 1980. 396 p.
8. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120. DOI: https://doi.org/10.1177/014920639101700108.
9. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533. DOI: https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.
10. Cyert R. M., March J. G. *A* Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963. 332 p.
11. Лозова О. В., Тимошенко І. С. Проактивна поведінка підприємства в сучасних умовах господарювання. *Бізнес Інформ*. 2023. № 4. С. 155–160. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-155-160.
12. Чернишенко А. Г. Стратегізація економічної поведінки підприємства: фактори впливу, типологія та роль адаптивних механізмів у сучасних умовах господарювання. *Бізнес Інформ*. 2025. № 7. С. 330–337. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-330-337.
13. Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 1990. May–June. https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation?utm_source.
14. Nelson R. R., Winter S. G. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press. 1982.
15. Moore J. F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*. 1993. Vol. 71(3). P. 75–86. URL: https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition.
16. Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer A. Towards a Theory of Ecosystems. *Strategic Management Journal*. 2018. Vol. 39. P. 2255–2276. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.2904.
17. Hammer M. Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. *Harvard Business Review*. July-August 1990. URL: https://hbr.org/1990/07/reengineering-work-dont-automate-obliterate.
18. Davenport T.H., Short J.E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign, *Sloan Management Review*. 1990. Vol. 31(4), pp. 11–27. URL: https://sloanreview.mit.edu/article/the-new-industrial-engineering-information-technology-and-business-process-redesign/.
19. Bharadwaj A. et al. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights, *MIS Quarterly*. 2013. Vol. 37(2), pp. 471–482. DOI: https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3
20. Vial G. Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda, *Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28(2), pp. 118–144. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003
21. Lengnick-Hall C. A., Beck T. E., Lengnick-Hall M. L. Developing a Capacity for Organizational Resilience through Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Review*. 2011. Vol. 21(3). P. 243–255. DOI: https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001.
22. O'Reilly C. A., Tushman M. L. Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *Academy of Management Perspectives*. 2013. Vol. 27(4). pp. 324–338. https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025.
23. Bindra S., Parameswar N., Dhir S. Strategic Management: The Evolution of the Field. *Strategic Change*. 2019. Vol. 28, No. 6. pp. 469–478. DOI: https://doi.org/10.1002/jsc.2299.
24. Довбня С., Папуша І. Еволюція стратегічного управління та особливості його сучасного етапу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-54.
25. Старов О. () Еволюція методологічних підходів до стратегічного управління від класичних концепцій до адаптивних моделей. *Економіка та суспільство.* 2025. № 71. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-98.
26. Powell T. C., Lovallo D., Fox C. R. Behavioral Strategy. *Strategic Management Journal.* 2011. Vol. 32(13). pp. 1369–1386. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.968.

References

1. Teece, D. J., Peteraf, M. & Leih, S. (2016) Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy, *California Management Review*, vol. 58, no. 4, pp. 13–35. https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13.
2. Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985) Of Strategies, Deliberate and Emergent, *Strategic Management Journal*, vol. 6, no. 3, pp. 257–272. https://doi.org/10.1002/smj.4250060306.
3. Dligach, A. & Stavytskyy, A. (2024) Resilience Factors of Ukrainian Micro, Small, and Medium-Sized Business, *Economies*, vol. 12, no. 12, art. 319. https://doi.org/10.3390/economies12120319.
4. Polishchuk, Y., Kornyliuk, A., Lavreniuk, V., Horbov, V., Ivashchenko, A. & Tepliuk, M. (2024) Running a Business During Wartime: Voice of Ukrainian Displaced Business, *Problems and Perspectives in Management*, vol. 22, no. 3, pp. 287–302. https://doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.23.
5. Chandler, A. D. Jr. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
6. Ansoff, H. I. (1965) *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.
7. Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

8. Barney, J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, pp. 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108.
9. Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 7, pp. 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.
10. Cyert, R. M. & March, J. G. (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
11. Lozova, O. V. & Tymoshenko, I. S. (2023) Proaktyvna povedinka pidpryiemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Proactive behavior of the enterprise in modern business conditions], *Biznes Inform*, no. 4, pp. 155–160. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-155-160.
12. Chernyshenko, A. H. (2025) Stratehizatsiia ekonomichnoi povedinky pidpryiemstva: faktory vplyvu, typolohiia ta rol adaptyvnykh mekhanizmiv u suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Strategizing the economic behavior of the enterprise: Influence factors, typology and the role of adaptive mechanisms in modern business conditions], *Biznes Inform*, no. 7, pp. 330–337. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-330-337.
13. Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990) The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, vol. 68, no. 3, pp. 79–91. Available at: https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation.
14. Nelson, R. R. & Winter, S. G. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.
15. Moore, J. F. (1993) Predators and Prey: A New Ecology of Competition, *Harvard Business Review*, vol. 71, no. 3, pp. 75–86. Available at: https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition.
16. Jacobides, M. G., Cennamo, C. & Gawer, A. (2018) Towards a Theory of Ecosystems, *Strategic Management Journal*, vol. 39, no. 8, pp. 2255–2276. https://doi.org/10.1002/smj.2904.
17. Hammer, M. (1990) Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate, *Harvard Business Review*, vol. 68, no. 4, pp. 104–112. Available at: https://hbr.org/1990/07/reengineering-work-dont-automate-obliterate.
18. Davenport, T. H. & Short, J. E. (1990) The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign, *Sloan Management Review*, vol. 31, no. 4, pp. 11–27. Available at: https://sloanreview.mit.edu/article/the-new-industrial-engineering-information-technology-and-business-process-redesign/.
19. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A. & Venkatraman, N. (2013) Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights, *MIS Quarterly*, vol. 37, no. 2, pp. 471–482. https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3
20. Vial, G. (2019) Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda, *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 28, no. 2, pp. 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003.
21. Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. & Lengnick-Hall, M. L. (2011) Developing a Capacity for Organizational Resilience through Strategic Human Resource Management, *Human Resource Management Review*, vol. 21, no. 3, pp. 243–255. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001.
22. O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2013) Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future, *Academy of Management Perspectives*, vol. 27, no. 4, pp. 324–338. https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025.
23. Bindra, S., Parameswar, N. & Dhir, S. (2019) Strategic Management: The Evolution of the Field, *Strategic Change*, vol. 28, no. 6, pp. 469–478. https://doi.org/10.1002/jsc.2299.
24. Dovbnia, S. & Papusha, I. (2022) Evoliutsiia stratehichnoho upravlinnia ta osoblyvosti yoho suchasnoho etapu [Evolution of strategic management and features of its modern stage], *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 40. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-54.
25. Starov, O. (2025) Evoliutsiia metodolohichnykh pidkhodiv do stratehichnoho upravlinnia vid klasychykh kontseptsii do adaptyvnykh modelei [Evolution of methodological approaches to strategic management from classical concepts to adaptive models], *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 71. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-98.
26. Powell, T. C., Lovallo, D. & Fox, C. R. (2011) Behavioral Strategy, *Strategic Management Journal*, vol. 32, no. 13, pp. 1369–1386. https://doi.org/10.1002/smj.968.

Стаття надійшла до редакції / Received 18.07.2026 **Прийнята до друку / Accepted 10.08.2026**
Опубліковано/ Published 04.09.2026