

РЕАКТИВНИЙ І ПРОАКТИВНИЙ ПІДХОДИ ДО КОНТРОЛЮ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ

©2026 НЕСКОРОДЕВ С. М.

УДК 338.242.4:005.52
JEL: L21; M10; O32

Нескородев С. М. Реактивний і проактивний підходи до контролю реалізації стратегії: теоретико-методологічний аспект

Актуальність проблеми зумовлена наростаючою турбулентністю бізнес-середовища, яка суттєво скорочує часовий горизонт, протягом якого відхилення в реалізації стратегії можуть бути виявлені та скориговані; поширенням agile-підходів до управління, що актуалізує потребу в переосмисленні традиційних моделей стратегічного контролю, а також відсутністю цілісної концептуальної моделі системи стратегічного контролю, яка б поєднувала класичні та сучасні інструменти. Мета статті полягає в порівняльному аналізі реактивного та проактивного підходів до контролю реалізації стратегії підприємства, обґрунтуванні їхнього змістовного розмежування, виявленні їхніх переваг, обмежень та умов ефективного застосування в системі стратегічного управління. Використано методи системного аналізу, порівняльного аналізу, синтезу, а також методу типових прикладів. Досліджено сутність стратегічного контролю в системі стратегічного управління підприємством та охарактеризовано його структурні компоненти. За результатами дослідження здійснено порівняльний аналіз реактивного підходу (МВО) та проактивного підходу (BSC і OKR) до контролю реалізації стратегії за критеріями часового горизонту, типу показників, частоти контролю та характеру управлінського реагування. Встановлено, що реактивний і проактивний контроль не є альтернативними, а виконують якісно різні управлінські функції: реактивний контур забезпечує підсумкову оцінку та організаційне навчання, проактивний – безперервний моніторинг ходу реалізації та мінімальний часовий лаг реагування на відхилення. Доведено, що у структурі проактивного контуру доцільно виокремити два суб-контури: стратегічний (BSC, річний горизонт) і тактичний (OKR, квартальний горизонт із щотижневим check-in). Обґрунтовано концептуальну модель цілісної двоконтурної системи стратегічного контролю підприємства (МВО – BSC – OKR). Запропоновано трирівневу архітектуру стратегічного контролю: МВО – для річної підсумкової оцінки правильності стратегічного курсу; BSC – для поточного моніторингу через випереджальні індикатори; OKR – для щотижневого управління ходом виконання стратегії в реальному часі.

Ключові слова: стратегічний контроль; реалізація стратегії; реактивний контроль; проактивний контроль; управління за цілями; МВО; збалансована система показників; BSC; OKR.

Табл.: 4. **Бібл.:** 17.

Нескородев Семен Миколайович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: snesorodev@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7991-9532>

UDC 338.242.4:005.52
JEL: L21; M10; O32

Neskorodev S. M. Reactive and Proactive Approaches to Strategy Implementation Control: The Theoretical and Methodological Aspect

The relevance of the problem is determined by the increasing turbulence of the business environment, which significantly shortens the time horizon during which deviations in strategy implementation can be detected and corrected, the spread of agile management approaches, which highlights the need to rethink traditional models of strategic control, as well as the absence of a holistic conceptual model of the strategic control system that would combine classical and modern tools. The aim of the article is to conduct a comparative analysis of reactive and proactive approaches to controlling the implementation of enterprise strategy, to substantiate their substantive differentiation, to identify their advantages, limitations, and conditions for efficient application in the strategic management system. Methods of system analysis, comparative analysis, synthesis, and the method of typical examples were used. The essence of strategic control in the enterprise strategic management system was studied and its structural components were characterized. Based on the results of the study, a comparative analysis of the reactive approach (MBO) and the proactive approach (BSC and OKR) to controlling strategy implementation was carried out according to the criteria of time horizon, type of indicators, frequency of control, and nature of managerial response. It was found that reactive and proactive control are not alternatives but perform qualitatively different managerial functions: the reactive loop provides final evaluation and organizational learning, while the proactive loop ensures continuous monitoring of implementation progress and minimal time lag in responding to deviations. It was proved that within the structure of the proactive loop, it is advisable to distinguish two sub-loops: strategic (BSC, annual horizon) and tactical (OKR, quarterly horizon with weekly check-ins). A conceptual model of an integrated dual-loop enterprise strategic control system (MBO – BSC – OKR) was substantiated. A three-level architecture of strategic control was proposed: MBO – for annual final evaluation of the correctness of the strategic course; BSC – for ongoing monitoring through leading indicators; OKR – for weekly management of strategy execution in real time.

Keywords: strategic control; strategy implementation; reactive control; proactive control; management by objectives; MBO; balanced scorecard; BSC; OKR.

Tabl.: 4. **Bibl.:** 17.

Neskorodev Semyon M. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: snesorodev@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7991-9532>

В умовах сучасного бізнес-середовища, що характеризується наростаючою турбулентністю та непередбачуваністю, ефективне управління реалізацією стратегії стає критично важливою функцією менеджменту. Проте значна частина стратегій, ретельно розроблених організаціями, зазнає невдачі – не через прорахунки стратегічного мислення, а внаслідок недостатньої ефективності систем контролю їхньої реалізації. На думку Р. Каплана та Д. Нортон [11], переважна більшість організацій зазнають труднощів з реалізацією стратегій не через недоліки стратегічного мислення, а внаслідок слабкості систем виконання та зворотного зв'язку.

Актуальність теми дослідження зумовлена кількома взаємопов'язаними чинниками. *По-перше*, прискорення темпів змін зовнішнього середовища суттєво скорочує часовий горизонт, протягом якого відхилення в реалізації стратегії можуть бути виявлені та скориговані. *По-друге*, поширення agile-підходів до управління актуалізує потребу в переосмисленні традиційних моделей стратегічного контролю, що ґрунтуються на річних планових циклах.

З огляду на це, головний намір цього дослідження полягає в тому, щоб подолати існуючий розрив між класичними та сучасними інструментами контролю стратегії шляхом побудови цілісної архітектури стратегічного контролю.

Огляд літератури та аналіз попередніх досліджень. Поняття «контроль» займає центральне місце у класичній теорії менеджменту. М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі у своїй фундаментальній роботі «Основи менеджменту» розглядають контроль як одну з чотирьох ключових функцій управління (поряд із плануванням, організацією та мотивацією [13]). Автори наголошують: контроль є необхідним тому, що навіть найкращі плани, люди та структури не можуть гарантувати кінцевий результат, тому що зовнішнє середовище змінюється, завдання виявляються складнішими, ніж передбачалося, і виникають людські помилки. Без функції контролю система управління втрачає зворотний зв'язок і позбавляється можливості своєчасно коригувати свою поведінку.

Розвиваючи тезу про роль контролю на стратегічному рівні, доцільно звернутися до фундаментальної моделі А. Томпсона і А. Стрікланда, які визначають стратегічне управління як п'ятиетапний циклічний процес. Вказані автори чітко позиціонують контроль як п'яту фінальну стадію стратегічного менеджменту – оцінку ефективності та ініціювання коригувальних дій [17].

Теоретичні засади стратегічного контролю формувалися поступово в міру розвитку концепцій стратегічного менеджменту. Одним із перших

системних підходів до стратегічного контролю розробив П. Друкер у своїй концепції Management by Objectives (MBO) [10]. Запропонована у 1954 р., ця концепція надавала процедурну основу для постановки цілей і оцінки результатів через цільові показники. MBO набула широкого застосування в корпоративному управлінні другої половини ХХ ст. і заклала основи системного підходу до вимірювання результатів реалізації стратегії.

Аспект своєчасності реагування у стратегічному управлінні набув особливої ваги завдяки концепції слабких сигналів, запропонованій І. Ансоффом [7], який показав, що більшість стратегічних несподіванок мали попередні, слабо виражені індикатори, які організації систематично ігнорували. Цю ідею розвинули Г. Дей та Р. Шумаєр, які запропонували концепцію «периферійного зору» організації, суть якої полягала в здатності організації розпізнавати та інтерпретувати слабкі сигнали до того, як вони переростуть у загрози або втрачені можливості [8]. Ці роботи окреслили теоретичний фундамент для нового покоління підходів до контролю, зорієнтованих на випереджальне реагування.

Важливий внесок у розвиток інструментарію стратегічного контролю здійснили Р. Каплан і Д. Нортон, розробивши концепцію збалансованої системи показників (*Balanced Scorecard – BSC*) [11; 12]. BSC вирішувала одну з ключових проблем контролю – надмірну орієнтацію виключно на фінансові показники. Включивши до системи вимірювання нефінансові показники, BSC наблизилася до моделі, здатної передбачати майбутні фінансові результати через поточні нефінансові показники.

Паралельно в корпоративній практиці формувалася методологія OKR (*Objectives and Key Results*). Розроблена Е. Гроувом в Intel та адаптована Дж. Дорром для потреб Google [9], ця методологія реалізувала ідею контролю через систему щоквартальних цілей і щотижневих контрольних точок. Фундаментальна відмінність OKR полягала в скороченні контрольного горизонту.

К. Мерчант і В. ван дер Стіде у своїй фундаментальній праці з систем управлінського контролю [14] звертають увагу на критичну роль часового фактора в системах контролю: чим менший часовий лаг між виникненням і виявленням відхилення, тим більший простір для ефективного управлінського реагування. Це положення стає теоретично важливим в умовах динамічного середовища.

Дослідженню стратегічного управління та його функцій приділяють значну увагу і вітчизняні науковці. Ці дослідники розширюють теоретичні основи стратегічного управління, додаючи особливості вітчизняної практики.

М. О. Науменко та Л. В. Морозова, аналізуючи сутність стратегічного управління, систематизують фактори впливу на систему стратегічного управління, виокремлюючи чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, прогнозовані та не прогнозовані, керовані та некеровані [4].

Системний підхід до стратегічного контролю як елемента стратегічного процесу підприємства розробляють О. Кизенко та В. Каморіна, які узагальнюють рівні збору та реєстрації інформації в системі стратегічного контролю та розглядають його як інструмент виявлення нових можливостей для успішної реалізації стратегії підприємства [2]. Автори обґрунтовують, що стратегічний контроль є не завершальною, а наскрізною функцією стратегічного процесу, яка пронизує всі його етапи – від планування до коригування стратегії.

Це положення узгоджується з концепцією Т. М. Ковальчук і А. І. Вергуна, які розглядають стратегічний аналіз і контроль як взаємозалежні та взаємообумовлені функції стратегічного управління, що спільно забезпечують зменшення ступеня невизначеності при прийнятті стратегічних рішень [3].

У цьому контексті важливого значення набуває концепція стратегічного аудиту як елемента системи стратегічного контролю. В. С. Рудницький, С. В. Свірко зі співавторами обґрунтовують стратегічний аудит як важливий елемент системи стратегічного управління, що покликаний забезпечити реалізацію стратегічних цілей через сукупність специфічних методів оцінювально-діагностичного та аналітично-підтверджувального характеру [6].

Питання інструментального забезпечення стратегічного контролінгу досліджує І. М. Дашко, який систематизує основні методи та інструменти стратегічного контролінгу на підприємстві, включно зі збалансованою системою показників, SWOT-аналізом, бенчмаркінгом і сценарним плануванням, та обґрунтовує роль стратегічного контролінгу як системи, що інтегрує процеси обробки стратегічної інформації, аналізу, планування та контролю [1].

Практичні аспекти реалізації контролю в контексті цифровізації систем управління розвивають А. В. Осокіна, Н. О. Хвастунов та І. О. Востряков, які обґрунтовують необхідність комплексної інтеграції систем стратегічного контролінгу з цифровими інструментами та доводять, що в умовах цифрової трансформації стратегічний контролінг набуває нових якостей [5].

Аналіз наукового доробку дозволяє виявити такі прогалини:

- ✦ *по-перше*, відсутність системного розмежування підходів до стратегічного контролю

за критерієм часового горизонту їхньої реалізації;

- ✦ *по-друге*, недостатня теоретична інтеграція класичних концепцій контролю (МВО) із сучасними практичними інструментами (BSC, OKR);
- ✦ *по-третє*, відсутність концептуальної моделі цілісної системи стратегічного контролю, що поєднує різні підходи.

Мета та методи дослідження. *Метою статті* є порівняльний аналіз різних підходів до стратегічного контролю реалізації стратегії підприємства, обґрунтування їхнього змістовного розмежування, виявлення їхніх переваг, обмежень та умов ефективного застосування в системі стратегічного управління підприємством.

Для досягнення поставленої мети визначено такі дослідницькі **завдання**:

- ✦ узагальнити теоретичні основи стратегічного контролю в системі стратегічного управління;
- ✦ охарактеризувати структурні компоненти стратегічного контролю;
- ✦ здійснити порівняльний аналіз підходів до контролю реалізації стратегії;
- ✦ визначити умови та логіку комплексного застосування різних підходів до стратегічного контролю.

Інформаційну базу дослідження склали монографії та статті, що відображають класичні засади теорії менеджменту та сучасні дослідження у сфері стратегічного контролю, цілепокладання та реалізації стратегії.

Дослідження виконане із застосуванням комплексу загальнонаукових методів. *Системний аналіз* використовувався для розкриття сутності стратегічного контролю в системі управління. *Порівняльний аналіз* лежить в основі виділення та структурованого зіставлення за ключовими критеріями різних підходів до контролю реалізації стратегії. *Метод типових прикладів* використовувався для ілюстрації теоретичних положень у практичному контексті. *Синтез результатів порівняльного аналізу* слугував підґрунтям для формування концепції цілісної системи стратегічного контролю. Обрана методологія відповідає меті та характеру дослідження і забезпечує доказовість сформульованих висновків.

Результати дослідження. Із погляду системного аналізу стратегічний контроль є зворотним зв'язком у циклі стратегічного управління: система управління (в особі органів управління підприємства) отримує інформацію про фактичні результати реалізації стратегії, що дозволяє оцінити хід виконання та скоригувати подальші дії. Він є

заключним і водночас відправним елементом циклу стратегічного управління, тому що результати контролю живлять наступний цикл планування.

Отже, у межах цього дослідження виходитимемо з того, що *стратегічний контроль* – це спостереження за ходом реалізації стратегії, оцінювання досягнутих результатів та ініціювання коригувальних дій у разі виявлення суттєвих відхилень від плану.

Методичною основою контролю реалізації стратегії є зіставлення планових показників з фактично досягнутими. Саме відхилення фактичних КРІ (ключові показники ефективності) від планових запускає стадії оцінки та реагування. Особливість стратегічного контролю полягає в тому, що стратегія розробляється на досить довгий період, тому між реалізацією стратегії, отриманням результатів стратегії та контролем цих результатів проходить тривалий час.

Узагальнення теоретичних розробок щодо стратегічного контролю приводить до концептуального виділення двох сутнісно різних підходів. Умовно їх можна назвати *реактивним* і *проактивним* підходами до стратегічного контролю. Кожен із них базується на відмінних методологічних засадах, реалізується через різний інструментарій і має свої переваги та обмеження.

Реактивний підхід (від латинського *reactio* – зворотна дія, дія як відповідь на подію, що вже відбулася) до стратегічного контролю полягає в оцінці результатів реалізації стратегії після того, як вони вже отримані й відображені в підсумковій звітності. Управлінське реагування відбувається після того, як відхилення стало фактом. Логіка цього підходу полягає в тому, що результат спочатку фіксується у звітності, а потім на нього реагують.

Цілісна управлінська петля реактивного контролю функціонує в такий спосіб:

1. Організація встановлює планові показники КРІ на початку планового горизонту.
2. Після завершення контрольного періоду фактичні результати зіставляються з плановими.
3. Виявлені відхилення аналізуються, після чого приймається рішення щодо реагування.

Ключова часова ознака цього підходу – між виникненням відхилення та прийняттям управлінського рішення існує суттєвий часовий лаг.

Класичним інструментом реактивного контролю є концепція управління за цілями (*Management by Objectives* – МВО), запропонована П. Друкером у 1954 р. [10]. Згідно з МВО планові показники фіксуються на рік, а контроль здійснюється після отримання підсумкових результатів за відповідний рік. Якщо результати реалізації стратегії

починають відхилятися від плану на початку року, організація дізнається про це лише через рік – після підбиття підсумків. Ця концепція (МВО) не була системою показників у суворому розумінні. Вона являла собою управлінську філософію та процедуру цілепокладання, у межах якої менеджер і підлеглий спільно формулювали цілі на визначений період, забезпечуючи їх конкретність і вимірюваність.

При цьому вибір показників залишався на розсуд організації, а підсумкова оцінка досягнутого здійснювалася після завершення періоду. Отже, МВО не передбачала фіксованого набору індикаторів, а задавала процес.

У 1960–1980-х рр. компанії наповнювали МВО тими показниками, які могли вимірювати. Це приводило до домінування фінансових та операційних метрик: виручки, прибутку, рентабельності, обсягу продажів, частки ринку, продуктивності.

Головна характеристика реактивного контролю – часовий лаг: між моментом виникнення відхилення та моментом його виявлення проходить значний проміжок часу. У системі МВО цей лаг становить від шести місяців до одного року. Чим більший часовий лаг, тим менше можливостей для своєчасного маневру, і тим вищою є ціна запізненого реагування.

Табл. 1 ілюструє роботу системи реактивного контролю на прикладі підприємства, що реалізує стратегію виходу на новий ринок. Плановий показник за рік – 15% частки ринку. Оцінка результатів здійснюється за підсумками річного планового горизонту. За підсумками року фактичний результат – 9%. Реактивний контроль фіксує на звітну дату відхилення у 6 процентних пунктів та ініціює аналіз причин. Стратегія коригується, приймаються нові рішення – але рік вже втрачено, ресурси витрачено, а ринкова позиція тепер потребує значно більших зусиль для відновлення.

Реактивний контроль є базовим і найбільш поширеним видом контролю реалізації стратегії. Він є ефективним для підсумкової оцінки результатів і накопичення досвіду для наступного циклу планування. Водночас для своєчасного управління ходом реалізації стратегії в умовах динамічного середовища його недостатньо.

Глибоке теоретичне переосмислення цього обмеження знаходимо у працях Г. Мінцберга та Дж. Квінна, які критикували традиційний контроль за відхиленнями. Автори довели, що реактивний підхід базується на хибній передумові, нібито затверджена стратегія залишається незмінною протягом усього періоду. Натомість вони запропонували концепцію «стратегії, що формується в процесі дії» (*emergent strategy*) [15]. Згідно з їхнім поглядом,

Реактивний контроль реалізації стратегії виходу на новий ринок (за підсумками 2025 р.)

Показник KPI	План (на 2025 р.)	Факт (31.12.2025 р.)	Відхилення
Частка ринку	15%	9%	-6%
Виручка	10 млн дол.	6,5 млн дол.	-3,5 млн дол.
Кількість активних дистриб'юторів	10	10	0
Рентабельність продажів	20%	14%	-6%
NPS (індекс лояльності клієнтів)	60	60	0

Джерело: складено автором.

стратегічний контроль має трансформуватися з інструменту сухих підсумків у безперервний процес «стратегічного навчання» (*strategic learning*). Тобто його мета – не просто фіксувати помилки минулого, а допомагати менеджменту адаптувати стратегію безпосередньо під час її реалізації, оперативно реагуючи на непередбачувані зміни.

Проблема часового лагу в стратегічному контролі була виявлена досить рано. Одним із перших теоретиків менеджменту, хто пропонував рішення цієї проблеми, був І. Ансофф. У 1970–1980-х рр. І. Ансофф запропонував концепцію «слабких сигналів» [7]. Він доводив, що «слабкі сигнали» відхилення від планових показників відбуваються задовго до того, як відобразяться в кінцевих звітах. Ці ранні, ще нечіткі ознаки змін можна і потрібно виявляти та інтерпретувати. Концепція слабких сигналів, запропонована І. Ансоффом, утворює концептуальну основу зовсім іншого підходу до стратегічного контролю.

Проактивний підхід (від латинського *pro* – вперед, заздалегідь, та *actio* – дія, тобто дія, спрямована на випередження та запобігання) до стратегічного контролю полягає у виявленні ознак відхилення результатів реалізації стратегії від планових показників до того, як це відхилення відобразилось у підсумковій звітності. Логіка проактивного контролю полягає не в очікуванні зафіксованого результату, а в реагуванні на сигнал про те, що відхилення формується. Це фундаментально інша управлінська парадигма.

Будь-яке відхилення результатів реалізації від планових показників не виникає раптово – воно наростає поступово. На ранніх стадіях цього наростання існують спостережувані, але неоднозначні ознаки – слабкі сигнали [7]. Вони не відображаються в агрегованих звітних показниках, але передують відхиленню. Якщо слабкий сигнал ігнорується, він закономірно розгортається у причинно-наслідковий ланцюжок: слабкий сигнал – порушення передумови стратегії – відхилення ре-

зультатів від плану – зрив стратегічної цілі. Завдання менеджменту в рамках цієї логіки полягає у створенні системи стратегічного раннього попередження, яка дозволяє реагувати на тенденції до того, як вони перетворюються на очевидні «сильні сигнали».

Табл. 2 демонструє роботу проактивного контролю в тому самому прикладі виходу на ринок, але на початку реалізації стратегії (кінець першого кварталу). Підприємство реалізує стратегію виходу на новий ринок через мережу дистриб'юторів. Плановий показник – 15% частки ринку за рік. У першому кварталі обсяги ще в межах норми, але два ключових дистриб'ютори починають повільніше відповідати на запити та рідше ініціюють контакт. Завдяки щотижневому проміжному контролю організація фіксує цей слабкий сигнал і невідкладно проводить переговори, переглядаючи умови партнерства. Відхилення результатів виявлено на стадії формування та скориговано до того, як воно набуло критичного характеру.

Головна характеристика проактивного контролю – мінімальний часовий лаг: відхилення виявляється на стадії формування, поки в організації ще є час і ресурси для ефективного маневру. Управлінська реакція на слабкий сигнал коштує значно менше, ніж на критичне відхилення, що відобразилось в підсумковій звітності.

У сучасному менеджменті проактивний контроль реалізується через два сучасні інструменти, що відрізняються за часовим горизонтом і характером показників:

- ✦ збалансована система показників (*Balanced Scorecard – BSC*);
- ✦ методологія OKR (*Objectives and Key Results*).

Збалансована система показників (*Balanced Scorecard – BSC*) розроблена Р. Капланом і Д. Нортоном. Вони критикували МВО за те, що організації вимірюють «те, що легко виміряти, а не те, що важливо», і запропонували власну концепцію показників. Вона передбачала, крім традиційних

Таблиця 2

Проактивний контроль реалізації стратегії виходу на новий ринок

Показник КРІ	План (на 2025 р.)	Факт (31.12.2025 р.)	Відхилення	Слабкий сигнал
Частка ринку	15%	12%	-3%	Два дистриб'ютори знизили активність у січні
Виручка	10 млн дол.	7,5 млн дол.	-2,5 млн дол.	Зменшення замовлень з лютого
Кількість активних дистриб'юторів	10	10	0	Двоє формально активні, але ініціативи не виявляють
Рентабельність продажів	20%	18%	-2%	Частіші запити на порівняння цін з конкурентами
NPS (індекс лояльності клієнтів)	60	60	0	Нейтральні оцінки замість позитивних

Джерело: складено автором.

фінансових показників, також нефінансові показники. У цілому BSC включає показники з чотирьох перспектив:

- ✦ *навчання та розвиток* (індекс задоволеності персоналу, коефіцієнт плинності кадрів, кількість впроваджених інноваційних ідей);
- ✦ *внутрішні процеси* (тривалість виробничого циклу, частка дефектної продукції, продуктивність праці);
- ✦ *клієнтська перспектива* (індекс лояльності клієнтів, вартість залучення одного клієнта, частка ринку, коефіцієнт утримання клієнтів);
- ✦ *фінансова перспектива* (чистий прибуток, рентабельність інвестованого капіталу), грошовий потік, сукупний дохід акціонерів) [11; 12].

Конкретним вимірником у кожній перспективі слугують КРІ (ключові показники ефективності). Саме відхилення фактичних КРІ від планових запускає стадії оцінки та реагування.

Згідно з концепцією BSC усі показники поділені на дві групи. Фінансові показники, які за своєю природою – результуючі, є запізнаними показниками (*lagging indicators*): вони фіксують те, що вже відбулося. Показники з інших напрямів категорії виступають як випереджальні (*leading indicators*) – вони сигналізують про те, яким буде фінансовий результат у майбутньому [11].

Саме таке розподілення показників на групи робить BSC інструментом проактивного контролю. Наприклад, падіння індексу лояльності клієнтів (NPS) у другому кварталі ще не є відхиленням виручки – але в системі BSC воно вже зафіксоване та сигналізує про ризик зниження доходів у подальших кварталах. Організація отримує можливість реагувати на відхилення, що лише формуєть-

ся, не очікуючи його відображення у фінансовій звітності. Таким чином, BSC усунула монополію фінансових показників і додала слабкі сигнали до системи показників.

Провідним інструментом проактивного контролю є також методологія OKR (*Objectives and Key Results*), що в перекладі значить «Цілі та ключові результати». Цей інструмент був розроблений Е. Гроувом в Intel і поширений завдяки практиці Google [9]. Кожен OKR складається з амбіційної якісної цілі (*Objective*) та 3–5 вимірюваних ключових результатів (*Key Results*), що підтверджують її досягнення. Цілі та ключові результати встановлюються на квартал – це базовий контрольний горизонт у системі OKR.

Контроль у OKR вбудований у щотижневий ритм роботи: на короткій щотижневій зустрічі (*check-in*) кожен ключовий результат (*Key Result*) отримує оцінку фактичного прогресу за шкалою від 0 до 1,0. Відхилення фактичних результатів від планових виявляється не наприкінці кварталу, а в ході реалізації – на другому-третьому тижні, поки ще є час для коригування. Наприкінці кожного кварталу проводиться ретроспектива: чому досягли або не досягли планових показників (*Key Results*), що завало, що змінити в наступному циклі.

Основна різниця між такими інструментами проактивного контролю, як BSC та OKR, полягає в горизонті планування та широті охоплення показників що наочно надано в табл. 3.

Обидва інструменти вирости з однієї й тієї ж основи – «Управління за цілями» (МВО) П. Друкера. Р. Каплан і Д. Нортон доопрацювали МВО, додавши баланс нефінансових показників, а Е. Гроув (Intel) спростив МВО до формату «Ціль + Ключові результати», зробивши акцент на швидкості.

Порівняння сутності інструментів BSC та OKR

Критерій	BSC (Р. Каплан і Д. Нортон)	OKR (Е. Гроув і Дж. Дорр)
Горизонт планування	Довгостроковий (зазвичай 1–3 роки та більше)	Короткостроковий (зазвичай 1 квартал або місяць)
Структура показників	Жорстка та збалансована: 4 обов'язкові проєкції (Фінанси, Клієнти, Процеси, Навчання)	Вільна та гнучка: 3–5 ключових цілей (Objectives) на поточний цикл, без прив'язки до жорстких категорій
Причинно-наслідковий зв'язок	Усі цілі пов'язані в єдину логічну карту (Strategy Map)	Цілі команд узгоджуються із загальними цілями компанії, але єдиної карти немає

Джерело: складено автором на основі [9; 11; 12].

Загалом концепція збалансованої системи показників (BSC) і методологія OKR (*Objectives and Key Results*) тісно пов'язані між собою. Вони не виключають, а ідеально доповнюють одне одну, спільно виконуючи функцію проактивного контролю:

- ✦ BSC відповідає за стабільну стратегічну карту цілей бізнесу;
- ✦ OKR – переводить довгострокові цілі в тактичні орієнтири.

Взаємодія цих методів реалізується через каскадування: стратегічна архітектура BSC (річний горизонт) визначає пріоритети, які трансформуються у квартальні корпоративні OKR і OKR підрозділів і команд. Наприклад, компанія за схемою BSC у блоці «Внутрішні бізнес-процеси» встановлює довгострокову річну ціль: «Скоротити витрати виробництва та прискорити відвантаження товару». Ця ціль каскадується на відділи компанії. IT-відділ бере її на поточний квартал і трансформує у свій OKR, де ціль (*Objective*): забезпечити миттєву та безпомилкову обробку замовлень логістами. Для кількісного підтвердження цієї цілі встановлюються такі ключові результати (KR):

- ✦ KR 1: Впровадити нову CRM-систему на складі до 15 листопада.
- ✦ KR 2: Знизити час збирання одного замовлення із 40 до 15 хвилин.
- ✦ KR 3: Провести навчання та досягти 100% проходження тесту по новій системі всіма комірниками.

Обговорення. Результати порівняльного аналізу реактивного та проактивного контролю свідчать про те, що ці два підходи не є альтернативними. Вони функціонують на різних часових горизонтах і, отже, не конкурують між собою, а доповнюють один одного.

Резюмуючи викладене, варто зазначити, що *ці два підходи до контролю є структурними елементами єдиної розвинутої системи стратегічного*

контролю, виконуючи якісно різні управлінські функції. Розуміння їхньої діалектичної єдності є необхідною умовою для проєктування ефективної системи стратегічного управління підприємством. Реактивний і проактивний контроль утворюють діалектичну пару: кожен із них компенсує обмеження іншого, і відсутність будь-якого з них робить систему стратегічного управління структурно неповною.

Організація, що використовує виключно реактивний контроль, отримує інформацію про відхилення від стратегічного курсу лише після їхнього відображення в підсумковій звітності. У динамічному конкурентному середовищі це означає систематичне запізнення управлінської реакції та звуження часового простору для ефективного коригування.

Протилежна ситуація – застосування виключно проактивного контролю – позбавляє систему управління фінальної точки контролю та верифікації. Організація реагує лише на проміжні відхилення та слабкі сигнали всередині періоду, але ніколи не підбиває остаточних підсумків. Без реактивного контролю наприкінці планового періоду неможливо зафіксувати фактичне виконання стратегічних цілей та скоригувати стратегію на наступний цикл. Це робить управління безперервним процесом оперативного реагування, який не має кінцевого результату.

Концептуальний аналіз доводить, що система стратегічного контролю потребує обох підходів у їхній взаємодоповнюваності:

- ✦ *проактивний контроль* – забезпечує безперервний моніторинг ходу реалізації стратегії та є основою своєчасного управлінського реагування на відхилення;
- ✦ *реактивний контроль* – забезпечує підсумкову оцінку досягнутих результатів і є основою організаційного навчання та накопичення управлінського досвіду.

Ці висновки узгоджуються з концепцією важелів стратегічного контролю Р. Саймонса, який виділяє дві системи: діагностичну та інтерактивну [16]. Діагностичний контроль фіксує відхилення від плану після факту, що відповідає логіці реактивного контролю. Інтерактивний контроль, навпаки, передбачає регулярну участь менеджерів у моніторингу та обговоренні поточних даних у режимі реального часу, що співвідноситься з проактивним підходом. Отже, підтверджується діалектична єдність цих двох систем контролю.

Реактивний і проактивний контроль утворюють двоконтурну систему стратегічного контролю, що забезпечує одночасно підсумкову оцінку результатів і оперативне управління ходом реалізації стратегії в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Перший контур – *реактивний контроль* – здійснює підсумкову оцінку результатів реалізації стратегії за річним або піврічним горизонтом, виявляє відхилення після їхнього відображення у звітності та забезпечує підбиття остаточних підсумків та накопичення управлінського досвіду для перегляду стратегічного курсу на новий плановий цикл.

Другий контур – *проактивний контроль* – забезпечує виявлення відхилень до їхнього відображення у звітності через моніторинг випереджальних індикаторів.

У структурі другого контуру виокремлено два субконтури, що розрізняються за часовим горизонтом і характером реагування:

- ✦ *проактивний стратегічний субконтур* (інструмент – BSC) функціонує на річному горизонті, забезпечує моніторинг стратегічних пріоритетів та відстежує нефінансові випереджальні індикатори;
- ✦ *проактивний тактичний субконтур* (інструмент – OKR) функціонує на квартальному горизонті, забезпечує поточне управління ходом виконання та мінімальний часовий лаг реагування на відхилення.

Узагальнення порівняльного аналізу реактивного та проактивного контролю, а також двох субконтурів останнього, представлено в *табл. 4*. Систематизація критеріїв порівняння дозволяє чітко виявити сутнісні відмінності між підходами та умови їхнього ефективного застосування.

Поширення проактивного підходу до стратегічного контролю пов'язане з двома тенденціями сучасного менеджменту: цифровізацією систем управління та розвитком Agile-методологій управління.

Ключовою умовою масового поширення проактивного контролю є цифровізація управлінських систем. В доцифрову епоху збір, обробка та візуалізація оперативних управлінських даних вимагали значних часових і трудових витрат, що об'єктивно унеможливлювало проведення повноцінного щотижневого моніторингу показників у більшості організацій. Сучасні цифрові управлінські платформи – ERP-системи, CRM, BI-дашборди, спеціалізовані OKR-платформи – забезпечують мене-

Таблиця 4

Порівняльна характеристика контурів стратегічного контролю реалізації стратегії

Критерій	Реактивний контроль	Проактивний контроль	
		стратегічний субконтур	тактичний субконтур
Інструмент	MBO	BSC	OKR
Набір показників	Фінансові та операційні KPI	Показники з 4 груп: фінансові, клієнтські, внутрішніх процесів, навчання	3–5 цілей (Objectives) з 3–5 ключовими результатами (Key Results)
Тип показників	Результуючі (lagging)	Випереджальні (leading)	Випереджальні (leading)
Часовий горизонт	Річний / піврічний	Річний / 1–3 роки	Квартальний
Частота контролю	За підсумками горизонту	Квартальний перегляд	Щотижневий check-in
Момент виявлення відхилення	Після відображення у фінансовій звітності	До відображення – через нефінансові перспективи BSC	До відображення – в ході поточного виконання
Характер реагування	На факт, що вже відбувся	На стратегічне відхилення, що формується	На тактичне відхилення в ході виконання
Основна функція	Підсумкова оцінка; організаційне навчання	Стратегічний баланс цілей	Тактичний: безперервний зворотний зв'язок

Джерело: складено автором на основі [9–12].

джером доступ до ключових показників у режимі реального часу. Ключові результати (*Key Results*) в системі OKR можуть оновлюватися автоматично через інтеграцію з операційними інформаційними системами, що радикально знижує транзакційні витрати проактивного контролю.

Зокрема, такі спеціалізовані цифрові інструменти стратегічного управління, як Cascade, Notion, Jedox та Phocas, дозволяють централізувати бізнес-цілі, будувати сценарні моделі та забезпечують моніторинг виконання стратегії на різних рівнях організації в реальному часі [5].

Цифрові технології усувають головний історичний бар'єр проактивного контролю – інформаційний лаг між виникненням відхилення і його фіксацією в системі управлінської звітності.

Цифровізація систем управління та поширення доступу до корпоративної інформації зумовили розвиток Agile-менеджменту, який ґрунтується на ітеративності, коротких циклах контролю та безперервному зворотному зв'язку. Проактивний контроль з квартальним горизонтом із щотижневим контролем (check-in) є операційним втіленням принципів Agile-менеджменту в системі стратегічного управління: замість єдиного річного циклу «планування – виконання – контроль» організація реалізує послідовність коротких ітерацій, кожна з яких завершується структурованою ретроспективою та коригуванням цілей і ключових показників наступного циклу. За такого підходу стратегія функціонує не як фіксований річний план, а як послідовність коротких циклів «планування – виконання – контроль», що безперервно уточнює цілі та планові показники в процесі реалізації.

Таким чином, проактивний контроль є закономірним результатом конвергенції трьох взаємопов'язаних тенденцій: теоретичного розвитку концепцій стратегічного управління, цифровізації управлінських інформаційних систем і поширення Agile-методологій.

Важливим обмеженням дослідження є його теоретико-методологічний характер: практичний ефект від упровадження різних підходів до стратегічного контролю потребує верифікації через емпіричні дослідження на вибірках підприємств різних галузей і розмірів.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження свідчать, що сучасне турбулентне бізнес-середовище вимагає докорінного переосмислення класичної філософії контролю. Традиційний реактивний контроль, побудований на базі концепції управління за цілями (MBO) П. Друкера, залишається

надійним фундаментом для підсумкової оцінки правильності стратегічного курсу та накопичення історичного досвіду. Проте значний часовий лаг між виникненням відхилень та їх відображенням у фінансовій звітності робить цей підхід недостатнім для оперативного маневрування та корегування реалізації стратегії.

Подолання цієї проблеми лежить у площині формування проактивного контуру, концептуальною основою якого є теорія «слабких сигналів» І. Ансоффа. Проактивний підхід дозволяє перехоплювати сигнали про формування відхилень ще до того, як вони трансформуються у критичні фінансові втрати. У межах цього контуру доцільно виділити два взаємодоповнювальні субконтури:

- ✦ *стратегічний субконтур* на основі збалансованої системи показників (BSC), який утримує довгостроковий баланс фінансових і нефінансових випереджальних індикаторів;
- ✦ *тактичний субконтур* у форматі методології OKR, який через щотижневі ритми та короткі квартальні цикли планування-реалізації-контролю забезпечує гнучке операційне виконання стратегії.

У підсумку, ефективна система стратегічного управління має функціонувати як цілісна двоконтурна архітектура (MBO – BSC – OKR), яка об'єднує реактивний контур (на базі MBO для підсумкового оцінювання та організаційного навчання) та проактивний контур (на базі BSC та OKR для виявлення відхилень на стадії їх формування).

Наукова новизна полягає в запропонованій концептуальній моделі цілісної двоконтурної системи стратегічного контролю підприємства та у виявленні внутрішньої структури проактивного контролю.

Практична цінність дослідження полягає у формуванні концептуальних засад трирівневої системи стратегічного контролю для підприємств: MBO – для річної підсумкової оцінки правильності стратегічного курсу; BSC – для поточного моніторингу стратегічних пріоритетів через випереджальні індикатори; OKR – для щотижневого управління ходом виконання в реальному часі.

Перспективами подальших досліджень є розроблення критеріїв вибору балансу між реактивним і проактивним контролем залежно від рівня турбулентності зовнішнього середовища та специфіки стратегічних цілей підприємства, а також емпірична верифікація ефективності двоконтурної моделі контролю на вибірках вітчизняних підприємств. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Дашко І. М. Стратегічний контролінг на підприємстві: його сутність, значення, основні методи та інструменти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 20. С. 25–29. URL: https://www.investplan.com.ua/pdf/20_2016/7.pdf
2. Кизенко О., Каморіна В. Система стратегічного контролю на підприємстві: процесний аспект. *Формування ринкової економіки*. 2014. № 32. С. 72–80. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bd9c6fb7-04ad-4224-bb8d-c4298c202507/content>
3. Ковальчук Т. М., Вергун А. І. Стратегічний аналіз в системі стратегічного управління: теорія, методологія. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-78>
4. Науменко М. О., Морозова Л. В. Удосконалення стратегічного управління організацією. *Бізнес Інформ*. 2015. № 1. С. 377–381. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2015-1_0-pages-377_381.pdf
5. Осокіна А. В., Хвастунов Н. О., Востряков І. О. Система стратегічного контролінгу в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-95>
6. Рудницький В. С., Свірко С. В., Гордієнко Л. П., Поплюйко А. М., Паршаков В. М. Концептуалізація стратегічного аудиту діяльності економічних суб'єктів. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2021. № 4. С. 167–174. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v4i39.241305>
7. Ansoff H. I. Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. *California Management Review*. 1975. Vol. 18. Iss. 2. P. 21–33. DOI: <https://doi.org/10.2307/41164635>
8. Day G. S., Schoemaker P. J. H. *Peripheral Vision: Sensing and Acting on Weak Signals*. Boston : Harvard Business School Press, 2006. 272 p.
9. Doerr J. *Measure What Matters: OKRs: The Simple Idea that Drives 10x Growth*. Portfolio/Penguin, 2018. 320 p.
10. Drucker P. F. *The Practice of Management*. Harper & Row, 1954. 404 p.
11. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
12. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Strategy-Focused Organization*. Harvard Business School Press, 2001. 400 p.
13. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. *Management*. 3rd ed. New York : Harper & Row, 1988. 777 p.
14. Merchant K. A., Van der Stede W. A. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. 3rd ed. FT Prentice Hall, 2012. 864 p.
15. Mintzberg H., Quinn J. B. *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. 4th ed. Prentice Hall, 2003. 489 p.
16. Simons R. *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press, 1995. 232 p.
17. Thompson A. A., Strickland A. J. *Strategic Management: Concepts and Cases*. Irwin/McGraw-Hill, 1999. 1059 p.

REFERENCES

- Ansoff H. I. (1975). Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. *California Management Review*, 2(18), 21–33. <https://doi.org/10.2307/41164635>
- Dashko I. M. (2016). Stratehichnyi kontrolinh na pidpriemstvi: yoho sutnist, znachennia, osnovni metody ta instrumenty [Strategic controlling at the enterprise: its essence, significance, basic methods and tools]. *Investysii: praktyka ta dosvid*, 20, 25–29. https://www.investplan.com.ua/pdf/20_2016/7.pdf
- Day G. S. & Schoemaker P. J. H. (2006). *Peripheral Vision: Sensing and Acting on Weak Signals*. Boston: Harvard Business School Press.
- Doerr J. (2018). *Measure What Matters: OKRs: The Simple Idea that Drives 10x Growth*. Portfolio/Penguin.
- Drucker P. F. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row.
- Kaplan R. S. & Norton D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization*. Harvard Business School Press.
- Kaplan R. S. & Norton D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Kovalchuk T. M. & Verhun A. I. (2024). Stratehichnyi analiz v systemi stratehichnoho upravlinnia: teoriia, metodolohiia [Strategic analysis in the system of strategic management: theory, methodology]. *Ekononika ta suspilstvo*, 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-78>
- Kyzenko O. & Kamorina V. (2014). Systema stratehichnoho kontroliu na pidpriemstvi: protsesnyi aspekt [System of strategic control at the enterprise: process aspect]. *Formuvannia rynkovoї ekonomiky*, 32, 72–80. <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bd9c6fb7-04ad-4224-bb8d-c4298c202507/content>
- Merchant K. A. & Van der Stede W. A. (2012). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. FT Prentice Hall.
- Mescon M. H., Albert M. & Khedouri F. (1988). *Management*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg H. & Quinn J. B. (2003). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. Prentice Hall.
- Naumenko M. O. & Morozova L. V. (2015). Udoskonalennia stratehichnoho upravlinnia orhanizatsiiei [Improvement of strategic management of the organization]. *Biznes Inform*, 1, 377–381. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2015-1_0-pages-377_381.pdf
- Osokina A. V., Khvastunov N. O. & Vostriakov I. O. (2024). Systema stratehichnoho kontrolinhu v umovakh tsy-

frovizatsii [System of strategic controlling in the conditions of digitalization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-95>

Rudnytskyi V. S., Svirko S. V., Hordiienko L. P., Popliuiko A. M. & Parshakov V. M. (2021). Kontseptualizatsiia stratehichnoho audytu diialnosti ekonomichnykh subiektiv [Conceptualization of strategic audit of economic entities activity]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii i praktyky*, 4, 167–174. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i39.241305>

Simons R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press.

Thompson A. A. & Strickland A. J. (1999). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Irwin/McGraw-Hill.

Стаття надійшла до редакції / Received: 11.05.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 24.05.2026
Оприлюднено / Published: 25.06.2026

UDC 338.24

JEL: L20; M10; O33

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-5-529-537>

AN INTEGRATIVE REVIEW OF EUROPEAN CRISIS-MANAGEMENT PRACTICES WITH APPLICABILITY TO UKRAINIAN ENTERPRISES UNDER FORCE MAJEURE CONDITIONS

©2026 CHEPELIUK M. I.

UDC 338.24

JEL: L20; M10; O33

An Integrative Review of European Crisis-Management Practices with Applicability to Ukrainian Enterprises under Force Majeure Conditions

The growing frequency and intensity of force majeure circumstances – including the COVID-19 pandemic, geopolitical instability, large-scale energy disruptions, and war-related shocks – have fundamentally transformed the management systems of European enterprises. This article presents an integrative review of managerial tools and adaptive strategies applied by companies in Europe and Ukraine under the impact of force majeure events between 2000 and 2025. The study synthesizes academic research, institutional reports, and practical cases to evaluate the evolution of crisis-response mechanisms and the increasing role of resilience-oriented management models. Special attention is devoted to the wartime context of Ukrainian enterprises, which demonstrates a unique combination of improvisational flexibility, rapid organisational restructuring, and accelerated digitalisation (UNDP, 2023; EBRD, 2023). Methodologically, the article is grounded in a systematic literature review, cross-crisis comparative analysis, and thematic content analysis. The findings show that adaptive planning, scenario modelling, digital transformation tools, and supply chain diversification have become essential components of crisis-management systems in European organisations (OECD, 2022; McKinsey, 2023). The study also traces the long-term evolution of managerial tools, highlighting the shift from traditional planning and benchmarking methods toward digital, agile and sustainability-focused instruments widely adopted after 2020 (Bain & Company). The article proposes an integrated resilience framework combining strategic foresight, technological innovation and organisational adaptability. The results contribute to improving crisis preparedness and strategic sustainability in both European and Ukrainian enterprises exposed to unpredictable and disruptive environments.

Keywords: force majeure; crisis management; resilience; adaptive strategies tools.

Tabl.: 3. **Formulae:** 1. **Bibl.:** 15.

Chepeliuk Marharyta I. – D. Sc. (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economic Relations and Business Security, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: chepeliuk.margo@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1949-4747>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57288125300>

УДК 338.24

JEL: L20; M10; O33

Чепелиук М. І. Інтегративний огляд викликів антикризового управління європейським бізнесом, спричинених форс-мажорними обставинами, з можливістю застосування для українських підприємств

Зростання частоти та інтенсивності форс-мажорних обставин, включно з пандемією COVID-19, геополітичною нестабільністю, масштабними енергетичними кризами та наслідками воєнних конфліктів, суттєво трансформувало системи управління європейських підприємств. У статті представлено інтегративний огляд управлінських інструментів та адаптивних стратегій, які застосовувалися компаніями Європи та України під впливом форс-мажорних подій у період 2000–2025 рр. Дослідження узагальнює наукові праці, інституційні звіти та практичні кейси з метою оцінки еволюції механізмів антикризового реагування та зростання ролі моделей управління, орієнтованих на стійкість. Особливу увагу приділено воєнному контексту діяльності українських підприємств, який демонструє унікальне поєднання імпровізаційної гнучкості, швидкої організаційної реструктуризації та прискореної цифровізації. Методологічно дослідження ґрунтується на систематичному огляді літератури, міжкризовому порівняльному аналізі та тематичному контент-аналізі. Результати показують, що адаптивне планування, сценарне моделювання, інструменти цифрової трансформації та диверсифікація ланцюгів постачання стали ключовими складовими систем антикризового управління в європейських організаціях. У дослідженні також простежено довгострокову еволюцію управлінських інструментів – від традиційного стратегічного планування та бенчмаркінгу до цифрових, Agile- та ESG-орієнтованих підходів, які активно поширилися після 2020 року. У статті запро-