nancial potential of a trade enterprise.]. *Ekonomika ta suspilstvo, 70*.
https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-43
Verbivska L. V. & Dziuba T. V. (2024). Vplyv tsyfrovoi transformatsii na formuvannia ta zmitsnennia konkurentospromozhnosti pidpryiemstva. [The impact of digital transformation on the formation and strengthening of enterprise competitiveness.]. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho natsionalnoho universytetu imeni Yuriia Fedkovycha. Seriia «Ekonomika», 1*, 10–18.
https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-1-2
Zhuk V. V. (2025). Udoskonalennia stratehichnoho upravlinnia konkurentospromozhnistiu IT-pidpryiemstv v umovakh tsyfrovoi transformatsii. [Improvement of strategic management of IT enterprises competitiveness in the conditions of digital transformation.]. *Pidpryiemnytstvo ta innovatsii, 36*, 93–98.
https://doi.org/10.32782/2415-3583/36.15

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.
Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.
Під час підготовки роботи автори використали ChatGPT з метою стилістичного редагування тексту та допомоги в оформленні бібліографічних посилань і списку літератури. Автори перевірили та відредагували отримані матеріали.

Стаття надійшла до редакції / Received: 29.08.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 11.09.2026
Оприлюднено / Published: 26.10.2026

УДК 005.21:656.2
JEL: H54; L10; L92; M11; M21
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-9-643-655

СИСТЕМА ІНСТРУМЕНТІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНФРАСТРУКТУРИ ГОСПОДАРСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

©2026 **ШАРУК Т. М.**

УДК 005.21:656.2
JEL: H54; L10; L92; M11; M21

Шарук Т. М. Система інструментів стратегічного управління розвитком інфраструктури господарських організацій залізничного транспорту

У статті обґрунтовано теоретико-методичні положення формування системи інструментів стратегічного управління розвитком інфраструктури господарських організацій залізничного транспорту як необхідної передумови забезпечення комплексності, послідовності та обґрунтованості стратегічних управлінських рішень. Доведено, що в умовах необхідності модернізації інфраструктури, обмеженості ресурсів, високої капіталомісткості інфраструктурних об'єктів, динамічності зовнішнього середовища та зростання стратегічних ризиків управління розвитком інфраструктури потребує не лише використання окремих управлінських інструментів, а їх системного поєднання відповідно до етапів стратегічного управлінського циклу. Метою дослідження є обґрунтування сутності, складу та функціонального призначення системи інструментів стратегічного управління розвитком інфраструктури господарських організацій залізничного транспорту. У роботі використано методи теоретичного узагальнення, контент-аналізу, систематизації, структурно-логічного моделювання та класифікації. Проведено систематизацію наукових підходів до характеристики інструментарію стратегічного управління інфраструктурою, за результатами якої встановлено недостатню розробленість питань формування його цілісної системи. Запропоновано розглядати систему інструментів стратегічного управління розвитком інфраструктури як сукупність взаємопов'язаних аналітичних, планувальних, організаційно-управлінських, економічних, інвестиційних, ризик-орієнтованих і контрольних інструментів, інтегрованих у єдиний управлінський цикл. Сформовано структурно-функціональну систему інструментів, змістовна основа якої взаємопов'язана з етапами стратегічного аналізу, стратегічного планування, організаційно-управлінської реалізації стратегії, економічного обґрунтування та інвестування стратегічних змін, управління стратегічними ризиками та стійкістю, а також стратегічного контролю та оцінювання результативності. Обґрунтовано класифікацію інструментів стратегічного управління розвитком інфраструктури за функціональним призначенням, що дає змогу систематизувати їх відповідно до місця та ролі в управлінській діяльності, визначити взаємозв'язки між окремими групами інструментів і забезпечити їх узгоджене застосування у процесі прийняття стратегічних рішень. Важливою складовою запропонованої системи визначено цифровий контур підтримки стратегічного управління інфраструктурою, який інтегрує функціональні етапи стратегічного циклу в єдине інформаційно-аналітичне середовище та забезпечує цифровий супровід процесів аналізу, планування, реалізації, моніторингу й оцінювання стратегічних рішень. Використання цифрових платформ, аналітичних систем і сучасних інформаційних технологій сприяє підвищенню якості інформаційного забезпечення, обґрунтованості управлінських рішень, ефективності використання інфраструктурних активів та стійкості господарських організацій залізничного транспорту. Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх використання для вдосконалення стратегічного управління розвитком інфраструктури господарських організацій залізничного транспорту, обґрунтування пріоритетів модернізації та інвестиційного розвитку, підвищення ефективності використання ресурсів, управління стратегічними ризиками та забезпечення довгострокової результативності функціонування інфраструктури.

Ключові слова: *стратегічне управління; інструменти стратегічного управління; інфраструктура; залізничний транспорт; господарська організація; класифікація; функціональне призначення; результативність управління.*
Рис.: *1.* ***Табл.:*** *2.* ***Бібл.:*** *16.*

Шарук Тетяна Михайлівна *– аспірантка кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій, Державний університет «Житомирська політехніка» (вул. Чуднівська, 103, Житомир, 10005, Україна), провідний економіст виробничого підрозділу «Житомирська дистанція колії» регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця» (вул. Вокзальна, 15б, Житомир, 10001, Україна)*
E-mail: *phd073232_shtm@student.ztu.edu.ua*
ORCID: *https://orcid.org/0009-0003-2363-1091*

UDC 005.21:656.2
JEL: H54; L10; L92; M11; M21

Sharuk T. M. A System of Tools for the Strategic Management of the Development of the Infrastructure of Economic Organizations in the Railway Transport Sector

This article sets out the theoretical and methodological principles for developing a system of strategic management tools for the infrastructure development of railway transport organizations, as a necessary prerequisite for ensuring the comprehensiveness, consistency and soundness of strategic managerial decisions. It is demonstrated that, given the need for infrastructure modernization, limited resources, the high capital intensity of infrastructure assets, the dynamic nature of the external environment and the rise in strategic risks, the management of infrastructure development requires not only the use of individual management tools, but also their systemic integration in accordance with the stages of the strategic management cycle. The aim of the study is to substantiate the essence, composition and functional purpose of the system of strategic management tools for the development of infrastructure in railway transport organizations. The study employs methods of theoretical generalization, content analysis, systematization, structural-logical modeling and classification. A systematization of scientific approaches to characterizing the toolkit for strategic infrastructure management has been carried out; the results of which have revealed that the issues surrounding the formation of a comprehensive system have not been sufficiently explored. It is proposed that the system of strategic management tools for infrastructure development be regarded as a set of interrelated analytical, planning, organizational and managerial, economic, investment, risk-oriented and monitoring tools, integrated into a single management cycle. A structural and functional system of tools has been developed, the substantive framework of which is interlinked with the stages of strategic analysis, strategic planning, organizational and managerial implementation of the strategy, economic substantiation and investment in strategic changes, management of strategic risks and resilience, as well as strategic control and performance evaluation. A classification of strategic management tools for infrastructure development based on their functional purpose has been substantiated; this enables them to be systematized according to their place and role in managerial activities, to identify interrelationships between individual groups of tools, and to ensure their coordinated application in the strategic decision-making process. A key component of the proposed system is the digital framework for supporting strategic infrastructure management, which integrates the functional stages of the strategic cycle into a single information and analytical environment and provides digital support for the processes of analyzing, planning, implementing, monitoring and evaluating strategic decisions. The use of digital platforms, analytical systems and modern information technologies helps to improve the quality of information provision, the soundness of managerial decisions, the efficiency of infrastructure asset utilization and the sustainability of railway transport organizations. The practical significance of the results obtained lies in the possibility of using them to improve the strategic management of infrastructure development within railway transport organizations, to substantiate priorities for modernization and investment development, to enhance the efficiency of resource utilization, to manage strategic risks and to ensure the long-term effectiveness of infrastructure operations.
Keywords: *strategic management; strategic management tools; infrastructure; rail transport; business organization; classification; functional purpose; management effectiveness.*
Fig.: *1.* ***Tabl.:*** *2.* ***Bibl.:*** *16.*

Sharuk Tetiana M. *– Postgraduate Student of the Department of Management, Business and Marketing Technologies, Zhytomyr Polytechnic State University (103 Chudnivska Str., Zhytomyr, 10005, Ukraine), Leading Economist of the "Zhytomyr Track District" Production Unit of the "South-Western Railway" Regional Branch of JSC "Ukrzaliznytsia" (15b Vokzalna Str., Zhytomyr, 10001, Ukraine)*
E-mail: *phd073232_shtm@student.ztu.edu.ua*
ORCID: *https://orcid.org/0009-0003-2363-1091*

В умовах цифрової трансформації економіки, зростання турбулентності зовнішнього середовища та забезпечення необхідності конкурентоспроможності господарських організацій суттєво підвищується роль інфраструктури як стратегічного ресурсу, що створює базові передумови для господарської діяльності. При цьому стан і використання інфраструктури визначають ефективність функціонування бізнес-процесів, рівень ресурсного забезпечення, швидкість впровадження інновацій, а також адаптивність господарської діяльності до змін, що зумовлює її трансформацію у стратегічний об'єкт системного управління.

Разом із тим практика управління свідчить, що розвиток інфраструктури багатьох суб'єктів господарювання в сучасних умовах функціонування національної економіки здійснюється фрагментарно, орієнтуючись переважно на вирішення тактичних і поточних операційних завдань. Це ускладнює своєчасне виявлення стратегічних диспропорцій у розвитку інфраструктурних компонентів, не забезпечує їх узгодження з цілями господарської організації та обмежує можливості формування дострокових конкурентних переваг. У результаті рішення про формування об'єктів інфраструктури нерідко приймаються без комплексної оцінки їх впливу на ефективність бізнес-процесів, ресурсний потенціал і перспективи розвитку бізнесу.

Важливе місце в розвитку національної економіки України посідає інфраструктура залізничного транспорту, функціонування якої має стратегічне значення для забезпечення логістичних ланцюгів. Водночас її сучасний стан характеризується накопиченням значного комплексу проблем, пов'язаних як з недостатніми тем-

пами оновлення та модернізацією об'єктів, так і з повномасштабною збройною агресією, яка завдала безпрецедентного удару по всіх складових інфраструктури. Додатково підсилюється потреба в підвищенні резильєнтності та забезпеченні довгострокового розвитку залізничної інфраструктури євроінтеграційним вектором галузі.

Вирішення зазначеної проблеми потребує функціонування та використання системи дієвих інструментів стратегічного управління, які забезпечують науково-обґрунтовану реалізацію управлінського впливу на розвиток інфраструктури. Їх застосування дозволяє здійснювати системний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування господарської організації, визначати стратегічні ризики та можливості оцінювати відповідність інфраструктурного забезпечення довгостроковим цілям розвитку. За таких умов формуються обґрунтовані напрями модернізації матеріальної, організаційної, кадрової, інформаційної та цифрової складових інфраструктури.

Застосування інструментів стратегічного управління в процесі формування та використання інфраструктурних об'єктів є необхідною умовою переходу від реактивного управління до формування цілісної стратегічної системи, здатної забезпечити конкурентоспроможність, інноваційний розвиток, економічну стійкість і результативність бізнесу в умовах постійних змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Тому дослідження ролі системи інструментів стратегічного управління в реалізації управлінського впливу на інфраструктуру, що забезпечує господарську діяльність, набуває особливої актуальності.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ ТА АНАЛІЗ ПОПЕРЕДНІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Незважаючи на беззаперечну актуальність інструментів стратегічного управління для реалізації управлінського впливу на інфраструктуру, сучасні наукові підходи українських учених до вирішення цього завдання залишаються неоднорідними та можуть бути об'єднані у два ключові напрями.

Перший напрям пов'язаний із *загальною концептуалізацією інструментів стратегічного управління* як комплексного багатовимірного процесу в поєднанні з видами господарської діяльності.

У межах цього підходу Олішевська А. та Куліш Д. [5] у своєму дослідженні сформували комплексний інструментарій стратегічного управління розвитком виробництва, який інтегрує сучасні аналітичні, економіко-математичні, цифрові та фінансові методи для підвищення обґрунтованості управлінських рішень і ефективності стратегічного планування.

Аналіз популярності та ефективності різноманітних інструментів стратегічного управління відповідно до практики світових компаній, проведений Романенко О. О. [7], дозволив автору оцінити їх важливість для реалізації функціонування бізнесу. До інструментів, що є основою стратегічного управління, віднесено: бенчмаркінг, стратегічне планування, визначення місії та бачення, управління відносинами зі споживачами й аутсорсинг. Разом із тим найбільш ефективними інструментами щодо використання були: стратегічне планування, сегментування споживачів, визначення місії та бачення, збалансована система показників і управління відносинами із споживачами.

Калініченко С. [3] розглядає інструментарій стратегічного управління розвитком аграрних підприємств крізь призму поєднання традиційних та інноваційних підходів і доводить, що саме їх інтеграція є ключовою умовою забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Другий напрям досліджень зосереджений на *інструментах стратегічного управління* щодо їх сукупності відповідно до аналітичних об'єктів і завдань управлінської діяльності.

Зокрема, Ільченко В. М. і Дорош В. С. [2] висвітлили методологічні підходи до застосування окремих інструментів стратегічного управління, які дозволяють стартапам поєднувати креативність із раціональним плануванням, своєчасно виявляти можливості та ризики, а значить – забезпечувати стійкі конкурентні переваги. Крім того, у роботі проаналізовано практичний досвід використання цих інструментів відомими компаніями, які розпочали свою діяльність як стартапи, що на реальних прикладах продемонструвало їх ефективність у різних сферах підприємницької діяльності.

Онищенко В., Кононенко Д. і Чупін М. [6] основним результатом свого дослідження визначили формування системного підходу до стратегічного аналізу через узагальнення, порівняння та класифікацію його інструментів, а також визначення критеріїв їх вибору залежно від цілей підприємства та умов зовнішнього середовища. Основною думкою є те, що стратегічний аналіз є критично важливим для ефективного управління підприємством, оскільки дозволяє обґрунтовано визначати напрями розвитку, конкурентні переваги та інноваційні можливості. У дослідженні систематизовано інструменти стратегічного аналізу, розкрито їхні переваги й обмеження, а також показано, що найбільш ефективні результати досягаються при комбінуванні різних методів. Запропоновано нову

класифікацію інструментів (сканування середовища й аналіз конкуренції; внутрішній та зовнішній аналіз; інновації та ринкові трансформації) і надано практичні рекомендації щодо їх вибору для різних типів підприємств та умов невизначеності, з урахуванням сучасних технологічних змін.

Ловкайтес В. С. [4] визначає, що методи та інструменти стратегічного управління цифровою трансформацією підприємств є ключовими чинниками успішної реалізації цифрових змін, оскільки забезпечують системне планування, організацію, координацію, контроль і оцінювання процесу впровадження цифрових технологій. Їх застосування дає змогу комплексно оцінити готовність підприємства до цифрової трансформації, визначити стратегічні цілі, обрати оптимальні технологічні рішення, ефективно управляти змінами, мінімізувати ризики та здійснювати моніторинг результативності на основі ключових показників ефективності (KPI). Автор наголошує, що використання сучасних інструментів, зокрема цифрових платформ, технологій Big Data, штучного інтелекту, хмарних сервісів і автоматизації бізнес-процесів, сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, його адаптивності та конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки.

Гудзь Ю. Ф. і Майстренко Ю. В. [1] окреслюють, що сучасні інструменти стратегічного управління є основою ефективного функціонування та довгострокового розвитку онлайн-бізнесу в умовах динамічного та висококонкурентного середовища. Їх використання забезпечує комплексну підтримку всіх етапів стратегічного процесу – від аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища до розроблення, реалізації та контролю виконання стратегій. Вибір інструментів повинен відповідати завданням кожного етапу стратегічного управління, що дає змогу своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища, мінімізувати вплив ризиків, підвищувати конкурентоспроможність і забезпечувати стійкість онлайн-підприємств. Особливого значення сучасні інструменти стратегічного управління набувають в умовах воєнно-кризових викликів, коли їх системне застосування сприяє адаптації бізнесу до змін, підтриманню безперервності діяльності та реалізації довгострокових цілей розвитку.

Окремої уваги щодо вирішення проблем формування інструментів стратегічного управління інфраструктурою заслуговують результати досліджень зарубіжних авторів.

У наукових дослідженнях Кларка Д. [12; 13], Скотта Дж. [13] та Фроста Ф. [14] інструменти стратегічного управління розглядаються як ключовий компонент стратегічного процесу, що забезпечує реалізацію його основних функцій. Вони наголошують, що стратегічне управління ґрунтується на використанні широкого спектра інструментів, які охоплюють методи, моделі, техніки, концепції, підходи та методології, застосовувані для аналізу, прогнозування, планування, вибору стратегічних альтернатив і контролю результатів стратегічної діяльності. У цьому контексті інструменти розглядаються як один із базових елементів системи стратегічного управління, що забезпечує її цілісність, адаптивність і ефективність у досягненні довгострокових цілей розвитку підприємства.

Беріша Кехая А., Кутлловці Е. та Широка Пула Ю. [11] здійснили систематизацію практики використання інструментів і методів стратегічного управління залежно від розміру підприємств, галузевої належності та рівня економічного розвитку країн. Ними було встановлено, що найбільш універсальним і поширеним інструментом стратегічного управління, незалежно від масштабу діяльності підприємств і рівня розвитку економіки, є SWOT-аналіз. Крім нього, до 10 найбільш уживаних інструментів стратегічного управління віднесено: бенчмаркінг, PEST-аналіз (PEST Analysis), аналіз «What If», формування бачення та місії організації, аналіз п'яти конкурентних сил Портера, фінансовий аналіз, аналіз ключових факторів успіху, аналіз витрат і вигід.

Своєю чергою, Ганн Р. і Вільямс В. [15], у межах свого дослідження, встановили, що класичні аналітичні інструменти, зокрема SWOT-аналіз і моделі М. Портера, зберігають свою релевантність у процесі формування стратегічних рішень, однак їх застосування має розглядатися не як універсальний алгоритм дій, а як гнучкий аналітичний інструментарій, що адаптується до конкретних умов функціонування організації та специфіки стратегічних завдань. На відміну від традиційного трактування, де інструменти розглядаються як стандартизовані моделі, у межах дослідження доведено їх практичну варіативність і множинність сценаріїв застосування.

Кунц М. [16] обґрунтовує необхідність доповнення універсальних інструментів стратегічного управління системним мисленням, що буде сприяти переходу від аналітичного підходу до синтезу та формування моделей. Проте між цими сферами зберігається фрагментація, що створює потребу в рамкових моделях для вибору відповідних методів залежно від змісту та процесу стратегії.

Попри значний масив дослідницької бази, у науковій літературі відсутній системний підхід до формування інструментів стратегічного управління та, зокрема, інфраструктурними об'єктами.

Насамперед, у науковій літературі майже відсутній цілісний підхід до розгляду напрямів стратегічного управління інфраструктурою на основі класифікації функціонального місця інструментів при їх використанні у процесі здійснення управлінської діяльності. Недостатньо дослідженими залишаються механізми формування сукупності інструментів стратегічного управління інфраструктурними об'єктами, через які відбувається вплив на збереження функціональності та забезпечення стійкості господарської діяльності в умовах ринкових шоків. Окремого дослідження потребує взаємодія між елементами інструментарію та синергетичний ефект від його системи у сфері стратегічного управління інфраструктурними об'єктами.

МЕТА ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою даної статті є ґрунтовне теоретичне визначення ключових інструментів стратегічного управління інфраструктурою суб'єктів господарювання залізничного транспорту та реалізації механізму їх практичного застосування. Додатково акцент зроблено на формування структурної архітектоніки функціональних складових стратегічного управління інфраструктурою як об'єктів інструментального забезпечення управлінського процесу.

У дослідженні використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: *теоретичного узагальнення та контент-аналізу літературних джерел* – при обґрунтуванні теоретичних підходів до формування системи інструментів стратегічного управління розвитком інфраструктури господарських організацій залізничного транспорту; *системний і діалектичний підходи* – для дослідження взаємозв'язків між функціональними етапами стратегічного управління та визначення ролі окремих груп інструментів у забезпеченні розвитку інфраструктури; *узагальнення та систематизації* – при формуванні структурно-функціональних складових системи інструментів стратегічного управління розвитком інфраструктури та визначенні їх класифікаційних ознак; *структурно-логічного моделювання* – для побудови послідовності застосування інструментів на етапах стратегічного аналізу, планування, реалізації, управління ризиками, контролю та оцінювання результативності; *класифікації* – для систематизації інструментів стратегічного управління за функціональним призначенням і місцем у стратегічному управлінському циклі.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах високої динамічності ринкового середовища, цифрової трансформації економіки, глобалізації та зростання рівня невизначеності ефективність функціонування бізнесу дедалі більше залежить від якості стратегічних управлінських рішень. Саме тому інструменти стратегічного управління набувають особливого значення як науково обґрунтовані засоби аналізу, планування, прогнозування й аргументації розвитку господарської організації. Їх використання дозволяє своєчасно виявляти зміни в середовищі бізнесу, оцінювати потенціал господарської діяльності, формувати стратегічні альтернативи, визначати конкурентні переваги, оптимізувати ресурси, витрати і доходи та забезпечувати досягнення довгострокових цілей розвитку. Вони забезпечують формування єдиної інформаційно-аналітичної основи для прийняття управлінських рішень.

За таких умов особливої актуальності використання інструментів стратегічного управління набуває щодо критичної інфраструктури, об'єкти якої забезпечують господарську діяльність залізничного транспорту. В умовах воєнних загроз, необхідності післявоєнної відбудови та інтеграції транспортної системи України до європейського простору саме інструменти стратегічного управління створюють методичне підґрунтя для обґрунтування управлінських рішень щодо відновлення, модернізації та розвитку інфраструктурних об'єктів, забезпечуючи їх узгодженість із довгостроковими цілями функціонування галузі залізничного транспорту.

Залізничний транспорт під час воєнної агресії став одним із найбільш уражених щодо інфраструктурних об'єктів. Значних втрат зазнає рухомий склад, мости та споруди, залізничні станції. За оцінкою KSE Institute, прямі збитки залізничної інфраструктури України на сьогодні становлять більше 5,0 млрд дол. США [8–10].

Зважаючи на те, що до початку повномасштабної війни інфраструктура характеризувалася значним рівнем фізичного і морального зносу, та враховуючи масштаби руйнувань, істотно підвищилась потреба у стратегічному управлінні відновленням, модернізацією та розвитком стійкості інфраструктурних об'єктів залізничної галузі в Україні.

Визначальна роль інструментів стратегічного управління в забезпеченні ефективного розвитку інфраструктурних об'єктів обумовлює необхідність поглиблення їх теоретичного осмислення. Практична результативність застосування стратегічного інструментарію значною мірою залежить від чіткого розуміння його сутності, функціонального призначення, складу та місця в системі стратегічного управління.

Зазначене та відсутність у наукових працях належного теоретичного обґрунтування та усталено-

го змістовного трактування поняття управлінської категорії «інструменти стратегічного управління» в аспекті інфраструктури залізничного транспорту насамперед потребує розгляду їх базового визначення. У наявних працях переважно досліджуються окремі методи, моделі, механізми, технології та засоби управління окремими інфраструктурними об'єктами, однак вони не об'єднуються в цілісну категорію та не розкривається їх спільне фундаментальне призначення в системі управління.

Узагальнюючи результати аналізу наукових джерел у сфері дослідження інструментарію управління та особливостей інфраструктури залізничного транспорту, під *інструментами стратегічного управління інфраструктурою суб'єктів господарювання в залізничному транспорті* пропонується розуміти сукупність взаємопов'язаних аналітичних, планових, економічних, портфельних, ризик-орієнтованих, цифрових і контрольно-оцінювальних засобів управлінського впливу, використання яких забезпечує обґрунтування стратегічних напрямів формування, функціонування, модернізації та розвитку інфраструктурних об'єктів відповідно до довгострокових цілей господарської діяльності, наявних ресурсних можливостей і допустимого рівня ризику.

На відміну від інструментів стратегічного управління, що застосовуються в інших сферах, їх використання повинно враховувати високу взаємозалежність елементів інфраструктури, необхідність забезпечення безперервності перевізного процесу, вимоги до безпеки руху, надійності та пропускної спроможності мережі. Важливою особливістю є також інтеграція технічних, економічних, фінансових, екологічних і ризик-орієнтованих підходів, що забезпечує комплексне оцінювання стану інфраструктури, визначення пріоритетів інвестування, обґрунтування напрямів її розвитку та моніторинг ефективності реалізації стратегічних рішень в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Інструменти стратегічного управління інфраструктурою необхідно розглядати не як відокремлену сукупність методів, моделей чи засобів впливу, а як комплекс функціонально-взаємопов'язаного інструментарію, застосування якого підпорядковується загальній логіці стратегічного управлінського процесу. Відповідно, формування системи таких інструментів безпосередньо пов'язані зі структурними елементами процесу управління, кожен з яких забезпечує виконання конкретних управлінських завдань на окремому етапі, що потребує належного інструментарію (*рис. 1*).

Визначені функціональні етапи стратегічного управління інфраструктурою створюють концептуальну основу для систематизації інструментів. Оскільки кожен функціональний етап виконує специфічну роль у забезпеченні стратегічного процесу та формує інформаційну основу для стратегічного управління – необхідно структурувати їх зміст, функції, склад інструментів і взаємозв'язків. Такий підхід дозволяє сформувати цілісну систему засобів стратегічного впливу на розвиток інфраструктури господарської організації.

Інформаційно-аналітичною основою системи стратегічного управління інфраструктурою залізничного транспорту постає стратегічний аналіз її стану та розвитку, який становить собою сукупність взаємопов'язаних методів, моделей і аналітичних інструментів, спрямованих на комплексне оцінювання технічного, економічного, фінансового й експлуатаційного стану інфраструктури, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, виявлення стратегічних ризиків, можливостей і тенденцій розвитку, а також прогнозування перспектив її модернізації. Основними функціями стратегічного аналізу є формування інформаційної бази для стратегічного планування, обґрунтування стратегічних цілей, визначення інвестиційних пріоритетів і підтримка прийняття управлінських рішень.

Одержані результати стратегічного аналізу є вхідною інформацією для інших функціональних етапів системи стратегічного управління, забезпечуючи формування, реалізацію та моніторинг стратегії розвитку інфраструктури залізничного транспорту.

Стратегічне планування розвитку забезпечується сукупністю взаємопов'язаних методів, моделей і управлінських інструментів, спрямованих на формування довгострокових цілей, стратегічних пріоритетів, сценаріїв розвитку та програм модернізації інфраструктури залізничного транспорту відповідно до прогнозованих потреб перевізного процесу, ресурсних можливостей і вимог зовнішнього середовища. Основними функціями цього етапу управління є визначення стратегічного бачення та місії розвитку інфраструктури, формування системи стратегічних цілей і показників їх досягнення, розроблення альтернативних сценаріїв розвитку, вибір стратегічних напрямів модернізації, визначення пріоритетності інвестиційних проєктів, розподіл ресурсів і координація стратегічних програм.

На етапі стратегічного планування розвитку використовуються результати стратегічного аналізу як інформаційна основа формування стратегії, а також забезпечення вихідних параметрів для управління реалізацією стратегії, інвестиціями, ризиками та для моніторингу, формуючи цілісну

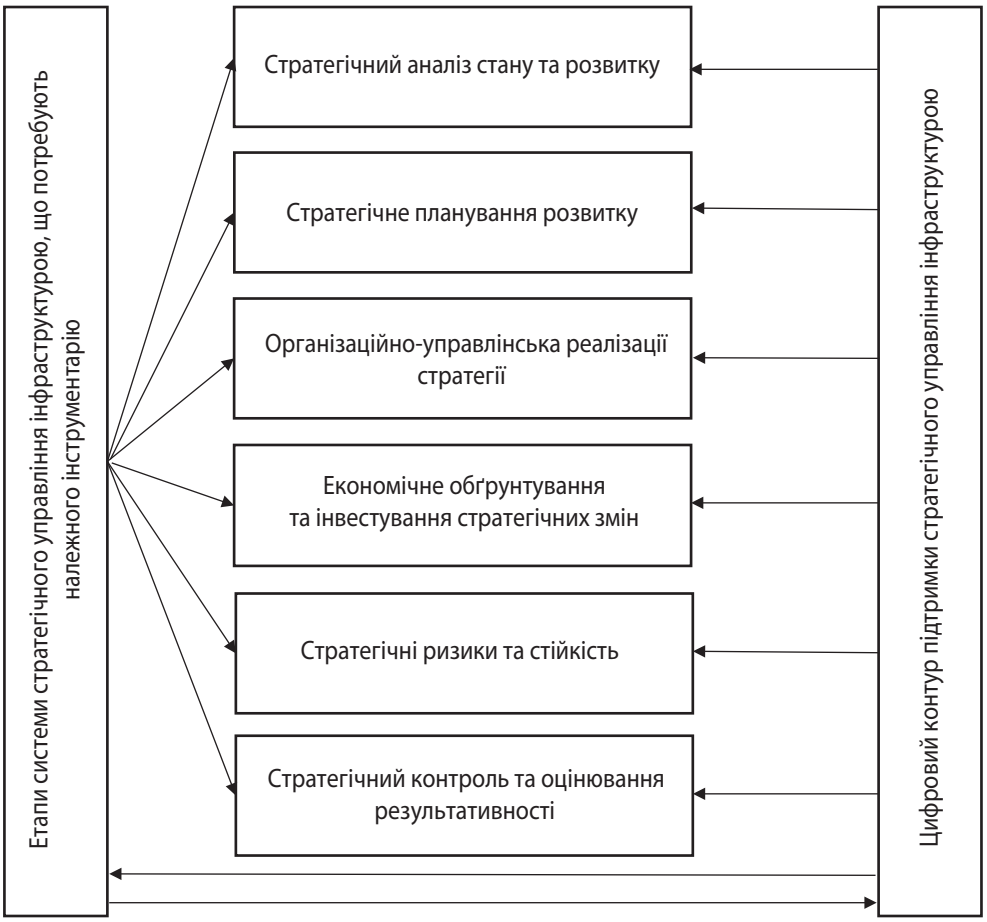


Рис. 1. Структурна архітектоніка функціональних складових системи стратегічного управління інфраструктурою як об'єктів інструментального забезпечення управлінського процесу

Джерело: авторська розробка.

систему стратегічного розвитку інфраструктури залізничного транспорту.

Організаційно-управлінська стадія реалізації стратегії управління покривається сукупністю організаційних, управлінських і адміністративних методів та інструментів, спрямованих на забезпечення практичного впровадження стратегії розвитку інфраструктури залізничного транспорту, координацію діяльності структурних підрозділів, ефективний розподіл ресурсів, управління змінами та досягнення визначених стратегічних цілей. Ключовими функціями цієї сукупності інструментів є організація виконання стратегічних програм і проєктів, координація взаємодії учасників реалізації стратегії, управління організаційними змінами, розподіл повноважень і відповідальності, ресурсне забезпечення стратегічних заходів, управління персоналом і комунікаціями, а також контроль виконання стратегічних планів. Цей функціональний етап управління взаємодіє зі стратегічним плануванням, забезпечуючи реалізацію визначених стратегічних цілей і програм, а також із фазами управління інвестиціями, ризиками, моніторингу та контролю, забезпечуючи своєчасне виконання стратегічних заходів, коригування управлінських рішень і досягнення запланованих результатів розвитку інфраструктури залізничного транспорту.

Економічне обґрунтування та інвестування стратегічних змін в управлінні забезпечується сукупністю економічних методів, моделей і фінансово-аналітичних інструментів, спрямованих на оцінювання економічної доцільності стратегічних рішень, обґрунтування інвестиційних потреб, вибір джерел фінансування та визначення пріоритетності реалізації проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту. Провідними функціями цього етапу є економічне оцінювання стратегічних альтернатив, аналіз ефективності інвестиційних проєктів, визначення оптимальної структури фінансування, пріоритизація інвестиційних програм, управління інвестиційними ризиками, ресурсне забезпечення стратегічних змін та оцінювання економічних результатів їх реалізації. У системі управління етап взаємодіє зі стратегічним плануванням розвитку, забезпечуючи економічне обґрунтування сформованих стратегічних цілей і програм, з ор-

ганізаційно-управлінським блоком – шляхом ресурсного забезпечення реалізації стратегії, а також із блоками управління ризиками, моніторингу та оцінювання ефективності, формуючи фінансово-економічне підґрунтя для прийняття стратегічних управлінських рішень щодо розвитку інфраструктури залізничного транспорту.

Управлінський етап, що визначає стратегічні ризики та стійкість, забезпечується сукупністю методів, моделей і аналітичних інструментів, спрямованих на ідентифікацію, оцінювання, прогнозування та мінімізацію стратегічних ризиків, а також забезпечення стійкості, надійності та адаптивності інфраструктури залізничного транспорту до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Фундаментальними функціями етапу є виявлення та класифікація стратегічних ризиків, оцінювання їх імовірності та потенційного впливу, аналіз уразливості критичних інфраструктурних об'єктів, розроблення заходів із запобігання та мінімізації ризиків, забезпечення безперервності функціонування інфраструктури, підвищення її адаптивності до кризових ситуацій і формування механізмів стратегічної стійкості. Етап взаємодіє зі стратегічним аналізом, використовуючи результати оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища, забезпечує підтримку стратегічного планування шляхом урахування ризиків під час вибору напрямів розвитку, сприяє економічному обґрунтуванню інвестиційних рішень через оцінювання ризиків проєктів та забезпечує інформаційну основу для моніторингу реалізації стратегії, підвищуючи довгострокову стійкість і безпеку функціонування інфраструктури залізничного транспорту.

На етапі *стратегічного контролю та оцінювання результативності* використовується сукупність методів, моделей і аналітичних інструментів, спрямованих на моніторинг реалізації стратегії розвитку інфраструктури залізничного транспорту, оцінювання рівня досягнення стратегічних цілей, вимірювання результативності управлінських рішень та формування інформаційної основи для їх коригування. Головними функціями цього етапу управління є контроль виконання стратегічних програм і проєктів, оцінювання ефективності використання ресурсів, моніторинг ключових показників розвитку інфраструктури, аналіз відхилень між плановими та фактичними результатами, оцінювання результативності стратегічних змін, забезпечення зворотного зв'язку та підтримка процесу актуалізації стратегії. Інструментарій, що використовується на цьому етапі, взаємодіє з усіма елементами системи стратегічного управління, здійснюючи оцінювання результативності реалізації стратегічних планів, інвестиційних програм, заходів із управління ризиками та організаційних змін, а також забезпечує формування зворотного інформаційного зв'язку для коригування стратегічних цілей, планів і управлінських рішень відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Сформована система функціональних етапів стратегічного управління інфраструктурою створює єдине інтегроване інформаційно-аналітичне середовища, яке забезпечує їхню інформаційну взаємодію, узгодженість функціонування та цифровий супровід процесів стратегічного управління. Таке середовище формує цифровий контур підтримки стратегічного управління інфраструктурою, який являє собою комплекс взаємопов'язаних цифрових технологій, інформаційних систем і аналітичних платформ, призначених для безперервного збору, накопичення, обробки, аналізу та візуалізації даних щодо стану інфраструктури, реалізації стратегічних рішень, інвестиційної діяльності, стратегічних ризиків і результативності розвитку. Цифровий контур забезпечує інтеграцію всіх функціональних етапів системи – стратегічного аналізу стану та розвитку, стратегічного планування розвитку, організаційно-управлінської реалізації стратегії, економічного обґрунтування та інвестування стратегічних змін, управління стратегічними ризиками та стійкістю, а також стратегічного контролю й оцінювання результативності – в єдиний інформаційний простір, створюючи умови для їх ефективної координації та підтримки безперервного циклу стратегічного управління інфраструктурою залізничного транспорту.

Систематизація інструментів стратегічного управління інфраструктурою повинна здійснюватися за їх функціональним призначенням, що відображає здатність відповідного інструментарію забезпечувати виконання конкретних управлінських завдань. При цьому найкраще класифікувати інструменти не за їх назвою, видом інфраструктури та етапами управління, а як управлінську функцію, яку вони здатні виконувати (*табл. 1*).

Упорядкування інструментів стратегічного управління інфраструктурою з урахуванням їх місця та функціонального призначення в структурі процесу управління дозволяє встановити логічний взаємозв'язок між окремими управлінськими діями та відповідними інструментами (*табл. 2*).

Проведена класифікація інструментів стратегічного управління інфраструктурою за їх функціональним призначенням дозволяє упорядкувати необхідний управлінський інструментарій відповідно з характером завдань окремих етапів управлінських процесів.

Таблиця 1

Класифікація інструментів стратегічного управління інфраструктурою господарської організації за функціональним призначенням

Види інструментів за управлінськими функціями	Функціональне призначення інструментів	Приклади основних інструментів відповідно до управлінських функцій
1. Аналітично-діагностичні	Виявляти й оцінювати стан інфраструктури, проблеми, диспропорції, резерви, зовнішні та внутрішні факти	SWOT, PESTEL, GAP-аналіз, Benchmarking, аналіз критичності, аудит інфраструктури, Stakeholder Analysis
2. Прогнозно-орієнтуючі	Передбачати майбутній стан інфраструктури та наслідки різних варіантів її розвитку, визначати й узгоджувати якою повинна стати інфраструктура відповідно до стратегії господарської організації	Прогнозування, Foresight, сценарний аналіз, моделювання, Sensitivity Analysis, Stress Testing, Digital Simulation, дерево цілей, Balanced Scorecard, Strategy Map, система стратегічних KPI, Target Setting
3. Вибірково-пріоритизаційні	Обирати та ранжувати стратегічні альтернативи, об'єкти, програми та проєкти	AHP, TOPSIS, PROMETHEE, VIKOR, MCDA/MCDM, матриці пріоритетності, Portfolio Analysis
4. Планово-програмні	Перетворювати стратегічні цілі на конкретні напрями, програми та заходи розвитку інфраструктури	Стратегічний план, Master Plan, Roadmap, Portfolio Planning, Capacity Planning, програми модернізації
5. Ресурсно-забезпечувальні	Обґрунтовувати та забезпечувати ресурсами реалізацію стратегічних рішень	CBA, LCC, TCO, NPV, IRR, ROI, Budgeting, Capital Allocation, Value for Money, Real Options
6. Організаційно-координаційні	Організовувати та узгоджувати дії учасників, способи виконання інфраструктурних функцій і взаємодію зі стейкхолдерами	Strategic sourcing, Outsourcing/Insourcing, SLA, Contract Management, RACI, Governance Models, Partnership Mechanisms
7. Ризик-адаптаційні	Попереджувати, мінімізувати та нейтралізувати стратегічні ризики, забезпечувати надійність і резильєнтність	Risk Matrix, RCM, Vulnerability Assessment, Business Continuity Planning, Resilience analysis
8. Моніторингово-коригувальні	Відстежувати й оцінювати результати реалізації інфраструктурної стратегії, коригувати й адаптувати її до змін середовища, ресурсних можливостей і фактичних результатів	KPI, Dashboards, Benchmarking, BSC, Performance Measurement, Infrastructure Audit, EAM/CMMS Monitoring, Rolling Planning, Adaptive Planning, сценарне перепланування, Variance Analysis, Feedback Mechanisms, Change Management

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 2

Система інструментів стратегічного управління інфраструктурою за елементами управлінського процесу

Етапи стратегічного управління	Інструментарій для забезпечення стратегічного управління інфраструктурою
1	2
Стратегічний аналіз стану та розвитку	Зовнішнього середовища (PESTLE-, STEEP-, сценарний і Stakeholder Analysis), внутрішнього середовища (SWOT-, SNW-, VRIO-аналіз, аналіз ключових компетенцій, бенчмаркінг), оцінювання стану інфраструктури (Asset Condition Assessment, LCA, LCCA, аналіз залишкового ресурсу, технічний аудит, RAM-аналіз), стратегічного прогнозування (форсайт, метод Delphi, сценарне, трендове та економетричне прогнозування) і ризик-аналізу (Risk Matrix, FMEA, SWOT-Risk, Monte Carlo Simulation, аналіз чутливості)
Стратегічне планування розвитку	Стратегічного планування (дерево цілей, стратегічна карта (Strategy Map), Balanced Scorecard (BSC), SMART-цілі, OKR), інструменти сценарного та програмного планування

Закінчення табл. 2

1	2
	(сценарне планування, дорожні карти (Roadmap), портфельний аналіз, програмно-цільовий метод), інструменти пріоритизації та вибору стратегічних рішень (матриця Ансоффа, матриця McKinsey–GE, метод аналізу ієрархій (AHP), багатокритеріальний аналіз (MCDA)), а також інструменти ресурсного та інвестиційного планування (капітальне бюджетування, аналіз життєвого циклу витрат (LCCA), інвестиційний аналіз, Cost–Benefit Analysis)
Організаційно-управлінська реалізація стратегії	Організаційного проєктування (організаційне моделювання, регламентація бізнес-процесів, процесний підхід (BPM), RACI-матриця), управління проєктами (PMBOK, PRINCE2, Gantt-Agile діаграми, Critical Path Method (CPM), PERT), управління змінами (модель Коттера, модель ADKAR, аналіз готовності до змін), управління персоналом (матриця компетентностей, KPI, система мотивації, управління знаннями), а також інструменти комунікації та координації (Stakeholder Engagement Plan, комунікаційний план, цифрові системи управління проєктами та корпоративні інформаційні системи)
Економічне обґрунтування та інвестування стратегічних змін	Інвестиційного аналізу (Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR), Payback Period (PP), Discounted Payback Period (DPP), Profitability Index (PI)), економічного обґрунтування (Cost-Benefit Analysis (CBA), Life Cycle Cost Analysis (LCCA), Total Cost of Ownership (TCO), аналіз «витрати – ефективність» (Cost-Effectiveness Analysis)), інструменти пріоритизації інвестицій (метод аналізу ієрархій (AHP), багатокритеріальний аналіз (MCDA), портфельний аналіз інвестиційних проєктів), інструменти фінансового планування (капітальне бюджетування, фінансове моделювання, сценарний аналіз, аналіз чутливості), а також інструменти оцінювання інвестиційних ризиків (Monte Carlo Simulation, Decision Tree Analysis, Risk Matrix)
Стратегічні ризики а стійкість	Ризик-аналізу (Risk Matrix, FMEA, Bow-Tie Analysis, Monte Carlo Simulation, SWOT-Risk, аналіз чутливості), інструменти оцінювання стійкості та надійності (RAM-аналіз, Business Impact Analysis (BIA), Fault Tree Analysis (FTA), Stress Testing, сценарний аналіз кризових ситуацій), інструменти управління ризиками (Risk Register, ISO 31000 Risk Management Framework, Enterprise Risk Management (ERM), плани забезпечення безперервності діяльності (Business Continuity Planning, BCP), Disaster Recovery Planning (DRP)), а також інструменти моніторингу ризиків (Key Risk Indicators (KRI), системи раннього попередження (Early Warning Systems), цифровий моніторинг технічного стану інфраструктури)
Стратегічний контроль та оцінювання результативності	Стратегічного контролю (Balanced Scorecard (BSC), Strategy Map, Key Performance Indicators (KPI), Objectives and Key Results (OKR)), інструменти моніторингу та оцінювання (Performance Measurement System, Dashboard, бенчмаркінг, стратегічний аудит, управлінська звітність), інструменти аналізу ефективності (аналіз відхилень, Data Envelopment Analysis (DEA), аналіз продуктивності, оцінювання ефективності інвестиційних програм), а також інструменти підтримки управлінських рішень (Business Intelligence (BI), Executive Information Systems (EIS), цифрові панелі моніторингу та системи підтримки прийняття рішень (DSS))
Цифровий контур підтримки стратегічного управління інфраструктурою	Забезпечує інтеграцію всіх функціональних блоків системи, ґрунтується на використанні платформ управління інфраструктурними активами (EAM), інформаційних систем управління проєктами (Project Management Information System (PMIS)), інструментів бізнес-аналітики (BI), технологій великих даних (Big Data), штучного інтелекту, цифрових двійників (Digital Twins), геоінформаційних систем (GIS) і систем підтримки прийняття рішень (DSS)

Джерело: авторська розробка.

Визначення конкретних видів прикладних інструментів для здійснення стратегічного управління інфраструктурою дає можливість сформувати їх перелік як цілісну функціонально-процесну систему, у межах якої кожному елементу управлінської діяльності відповідає набір інструментів для створення інформаційного підґрунтя, що має забезпечувати прийняття управлінських рішень.

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз наукових підходів до характеристики інструментарію управління інфраструктурою засвідчив, що сучасні дослідження переважно зосереджені на розробленні окремих інструментів стратегічного управління або щодо їх застосування в конкретних сферах діяльності. Водночас питання формування цілісної системи ін-

струментів стратегічного управління інфраструктурою, яка б поєднувала аналітичні, планувальні, організаційні, економічні, ризик-орієнтовані та контрольні інструменти в єдиному управлінському циклі, залишаються недостатньо опрацьованими. Це обумовлює необхідність систематизації інструментарію відповідно до функціональних етапів стратегічного управління та специфіки розвитку інфраструктурних об'єктів.

У результаті дослідження запропоновано структурно-функціональну систему інструментів стратегічного управління інфраструктурою, змістовна основа якої взаємопов'язана з етапами стратегічного аналізу, стратегічного планування, організаційно-управлінської реалізації стратегії, економічного обґрунтування та інвестування стратегічних змін, управління стратегічними ризиками та стійкістю, а також стратегічного контролю та оцінювання результативності. Такий підхід забезпечує логічну послідовність стратегічного процесу, комплексне використання сучасних методів і моделей, а також узгодженість управлінських рішень на всіх етапах розвитку інфраструктури.

Важливою складовою запропонованої системи є цифровий контур підтримки стратегічного управління інфраструктурою, який інтегрує всі функціональні етапи в єдине інформаційно-аналітичне середовище та забезпечує цифровий супровід процесів аналізу, планування, реалізації, моніторингу й оцінювання стратегічних рішень. Використання цифрових платформ, аналітичних систем і сучасних інформаційних технологій сприяє підвищенню обґрунтованості стратегічних рішень, ефективності управління інфраструктурними активами, стійкості інфраструктури до зовнішніх викликів і досягненню довгострокових стратегічних цілей розвитку господарської організації.

Запропонована класифікація інструментів стратегічного управління інфраструктурою за функціональним призначенням дає змогу їх систематизувати за місцем в управлінській діяльності та визначити просторове середовище в інформаційному забезпеченні прийняття управлінських рішень.

Подальші дослідження необхідно спрямовувати на розробку методик застосування окремих інструментів для забезпечення стратегічного управління інфраструктурою господарських організацій. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Гудзь Ю. Ф., Майстренко Ю. В. Сучасні інструменти стратегічного управління онлайн-бізнесом. *Економіка і управління*. 2024. Вип. 4. С. 22–28. DOI: https://doi.org/10.36919/2312-7872.4.2024.22
2. Ільченко В. М., Дорош В. С. Інструменти стратегічного управління для забезпечення конкурентоспроможності стартапів. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 11. С. 134–140. DOI:https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-11-17
3. Калініченко С. Інструментарій стратегічного управління розвитком аграрних підприємств: традиційні та інноваційні підходи. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. № 3. С. 254–260. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-33
4. Ловкайтес В. С. Методи та інструменти стратегічного управління цифровою трансформацією підприємств. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 4. С. 1048–1060. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-4(14)-1048-1060
5. Олішевська А., Куліш Д. Інструментарій стратегічного управління розвитком аграрного виробництва на основі цифрових технологій, смарт-спеціалізації та інтеграційних процесів у межах європейського економічного простору. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 4. С. 155–162. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-20
6. Онищенко В., Кононенко Д., Чупін М. Інструменти стратегічного аналізу в управлінні підприємством: огляд, класифікація, критерії вибору. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. № 4. С. 493–506. DOI: https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-4-493-506
7. Романенко О. О. Аналіз сучасних методів та інструментів стратегічного управління підприємствами. *Економічний нобелівський вісник*. 2015. № 1. С. 93–99. URL: https://econforum.duan.edu.ua/images/stories/Files/2015/14.pdf
8. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на листопад 2024 року / Д. Андрієнко, Д. Горюнов, В. Грудова та ін. Київська школа економіки (KSE). 2025. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf?utm_source
9. Russia damages over 680 port infrastructure facilities since start of full-scale war – Kuleba. *Interfax-Ukraine*. 12.02.2026. URL: https://en.interfax.com.ua/news/general/1144163.html?utm_source
10. Ukraine says Russia damaged more than 200 railway locomotives in 2026. *Global Banking & Finance Review*. July 4, 2026. URL: https://www.globalbankingandfinance.com/ukraine-russia-damaged-200-railway-locomotives-2026/?utm_source
11. Berisha Qehaja A., Kutllovci E., Shiroka Pula J. Strategic Management Tools and Techniques Usage: A Qualitative Review. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. 2017. Vol. 65. Iss. 2. P. 585–600. DOI: https://doi.org/10.11118/actaun201765020585

12. Clark D. N. Strategic management tool usage: a comparative study. *Strategic Change*. 1997. Vol. 6. Iss. 7. P. 417–427. DOI: https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1697(199711)6:7<417::AID-JSC281>3.0.CO;2-9
13. Clark D. N., Scott J. L. Strategic Level MS/OR Tool Usage in the United Kingdom: An Empirical Survey. *The Journal of the Operational Research Society*. 1995. Vol. 46. No. 9. P. 1041–1051. DOI: https://doi.org/10.2307/2584491
14. Frost F. A. The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises: an Australasian study. *Strategic Change*. 2003. Vol. 12. Iss. 1. P. 49–62. DOI: https://doi.org/10.1002/jsc.607
15. Gunn R., Williams W. Strategic Tools: An Empirical Investigation into Strategy in Practice in the UK. *Strategic Change*. 2007. Vol. 16. Iss. 5. P. 201–216. DOI: https://doi.org/10.1002/jsc.799
16. Kunc M. The Systems Thinking Approach to Strategic Management. *Systems*. 2024. Vol. 12. Iss. 6. Art. 213. DOI: https://doi.org/10.3390/systems12060213

REFERENCES

Andriienko D., Horiunov D. & Hrudova V. (2025). *Zvit pro priami zbytky infrastruktury vid ruinuvan vnaslidok viiskovoi ahresii Rosii proty Ukrainy stanom na lystopad 2024 roku* [Report on direct infrastructure damages from destruction as a result of Russia's military aggression against Ukraine as of November 2024]. Kyivska shkola ekonomiky (KSE). https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf?utm_source

Berisha Qehaja A., Kutllovci E. & Shiroka Pula J. (2017). Strategic Management Tools and Techniques Usage: A Qualitative Review. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, 65*(2), 585–600. https://doi.org/10.11118/actaun201765020585

Clark D. N. & Scott J. L. (1995). Strategic Level MS/OR Tool Usage in the United Kingdom: An Empirical Survey. *The Journal of the Operational Research Society, 46*(9), 1041–1051. https://doi.org/10.2307/2584491

Clark D. N. (1997). Strategic management tool usage: a comparative study. *Strategic Change, 6*(7), 417–427. https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1697(199711)6:7<417::AID-JSC281>3.0.CO;2-9

Frost F. A. (2003). The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises: an Australasian study. *Strategic Change, 12*(1), 49–62. https://doi.org/10.1002/jsc.607

Global Banking & Finance Review. (2026, July 4). *Ukraine says Russia damaged more than 200 railway locomotives in 2026*. https://www.globalbankingandfinance.com/ukraine-russia-damaged-200-railway-locomotives-2026/?utm_source

Gunn R. & Williams W. (2007). Strategic Tools: An Empirical Investigation into Strategy in Practice in the UK. *Strategic Change, 16*(5), 201–216. https://doi.org/10.1002/jsc.799

Hudz Yu. F. & Maistrenko Yu. V. (2024). Suchasni instrumenty stratehichnoho upravlinnia onlain-biznesom [Modern tools of strategic management of online business]. *Ekonomika i upravlinnia, 4*, 22–28. https://doi.org/10.36919/2312-7872.4.2024.22

Ilchenko V. M. & Dorosh V. S. (2025). Instrumenty stratehichnoho upravlinnia dlia zabezpechennia konkurentospromozhnosti startapiv [Strategic management tools to ensure the competitiveness of startups]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal, 11*, 134–140. https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-11-17

Interfax-Ukraine. (2026, February 12). *Russia damages over 680 port infrastructure facilities since start of full-scale war – Kuleba*. https://en.interfax.com.ua/news/general/1144163.html?utm_source

Kalinichenko S. (2025). Instrumentarii stratehichnoho upravlinnia rozvytkom ahrarnykh pidpryiemstv: tradytsiini ta innovatsiini pidkhody [Tools of strategic management of agricultural enterprises development: traditional and innovative approaches]. *Modeling the Development of the Economic Systems, 3*, 254–260. https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-33

Kunc M. (2024). The Systems Thinking Approach to Strategic Management. *Systems, 12*(6). https://doi.org/10.3390/systems12060213

Lovkaites V. S. (2025). Metody ta instrumenty stratehichnoho upravlinnia tsyfrovoiu transformatsieiu pidpryiemstv [Methods and tools of strategic management of enterprise digital transformation]. *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi, 4*(14), 1048–1060. https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-4(14)-1048-1060

Olishevska A. & Kulish D. (2025). Instrumentarii stratehichnoho upravlinnia rozvytkom ahrarnoho vyrobnytstva na osnovi tsyfrovykh tekhnolohii, smartspetsializatsii ta intehratsiinykh protsesiv u mezhakh yevropeiskoho ekonomichnoho prostoru [Tools of strategic management of agricultural production development based on digital technologies, smart specialization and integration processes within the European economic space]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 344*(4), 155–162. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-20

Onyshchenko V., Kononenko D. & Chupin M. (2023). Instrumenty stratehichnoho analizu v upravlinni pidpryiemstvom: ohliad, klasyfikatsiia, kryterii vyboru [Strategic analysis tools in enterprise management: review, classification, selection criteria]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics, 4*, 493–506. https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-4-493-506

Romanenko O. O. (2015). Analiz suchasnykh metodiv ta instrumentiv stratehichnoho upravlinnia pidpryiemstvamy [Analysis of modern methods and tools of strategic enterprise management]. *Ekonomichnyi nobelivskyi visnyk*, *1*, 93–99. https://econforum.duan.edu.ua/images/stories/Files/2015/14.pdf

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.
Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів.
Інструменти ШІ в підготовці цієї роботи не використовувалися.

Стаття надійшла до редакції / Received: 13.09.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 26.09.2026
Оприлюднено / Published: 26.10.2026

УДК 005.332.4:378
JEL: I23; L25; M10; M21
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-9-655-663

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

©2026 **РУДЬ Д. В.**

УДК 005.332.4:378
JEL: I23; L25; M10; M21

Рудь Д. В. Особливості управління конкурентоспроможністю закладів вищої освіти

У статті систематизовано наукові підходи до управління конкурентоспроможністю закладів вищої освіти (ЗВО) та визначено його ключові особливості з урахуванням специфіки функціонування університетів і сучасних трансформаційних процесів у сфері вищої освіти. Обґрунтовано, що конкурентоспроможність ЗВО формується не лише завдяки наявності окремих ресурсів, а передусім – у результаті їх ефективного поєднання та взаємодії для створення стійких конкурентних переваг. Встановлено, що специфіка управління конкурентоспроможністю університету зумовлена багатофункціональністю діяльності, множинністю стейкхолдерів, особливою роллю інтелектуального капіталу, довгостроковим характером формування результатів та обмеженістю ресурсів. Систематизовано ключові особливості управління конкурентоспроможністю ЗВО, серед яких: стратегічна орієнтація, стейкхолдероорієнтованість, комплексність, адаптивність, динамічність, репутаційна та ризик-орієнтованість. Встановлено, що ефективне управління конкурентоспроможністю передбачає перехід від фрагментарного управління окремими ресурсами до системного управління їх взаємодією, що забезпечує узгодження внутрішнього потенціалу університету з вимогами зовнішнього середовища. Запропоновано авторське трактування управління конкурентоспроможністю ЗВО як системного та безперервного процесу стратегічного розвитку, спрямованого на підтримання наявних і формування майбутніх конкурентних переваг університету. У межах дослідження обґрунтовано циклічний механізм управління конкурентоспроможністю, який охоплює аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінювання конкурентної позиції та потенціалу ЗВО, визначення сильних і слабких сторін, формування конкурентних переваг, визначення стратегічних цілей, реалізацію конкурентної стратегії, моніторинг результатів і коригування управлінських рішень. Доведено, що цифровізація, демографічні зміни, трансформація вимог ринку праці та посилення конкуренції зумовлюють необхідність постійного моніторингу й адаптації управлінських рішень. Наукова новизна дослідження полягає в систематизації особливостей управління конкурентоспроможністю ЗВО та обґрунтуванні його як цілісного процесу, що забезпечує перетворення внутрішнього потенціалу університету на стійкі конкурентні переваги та створює основу для довгострокового стратегічного розвитку.

Ключові слова: *заклад вищої освіти; конкурентоспроможність; управління конкурентоспроможністю.*
Рис.: *1.* ***Табл.:*** *1.* ***Бібл.:*** *17.*

Рудь Дарина Віталіївна *– асистент кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Чорноглазівська, 17, Харків, 61002, Україна)*
E-mail: *Daryna.rud@kname.edu.ua*
ORCID: *https://orcid.org/0009-0000-8380-0799*

UDC 005.332.4:378
JEL: I23; L25; M10; M21

Rud D. V. Features of Managing the Competitiveness of Higher Education Institutions

The article systematizes scientific approaches to managing the competitiveness of higher education institutions and identifies its key features, taking into account the specifics of universities' functioning and modern transformational processes in the higher education sector. It is substantiated that the competitiveness of higher education institutions is formed not only through the availability of individual resources but, primarily, through their efficient combination and interaction to create sustainable competitive advantages. It is found that the specifics of managing university competitiveness are determined by the multifunctionality of activities, the multiplicity of stakeholders, the special role of intellectual capital, the long-term nature of result formation, and resource constraints. The key features of competitiveness management in higher education institutions are systematized, including strategic orientation, stakeholder orientation, comprehensiveness, adaptability, dynamism, reputation orientation, and risk orientation. It is found that efficient competitiveness management requires a transition from fragmented management of individual resources to systemic management of their interaction, ensuring alignment between the university's internal potential and the requirements of the external environment. An author's interpretation of competitiveness management in higher education institutions is proposed as a systematic and continuous process of strategic development aimed at maintaining existing and developing future competitive advantages of the university. Within the study, a cyclical mechanism for managing competitiveness is substantiated, encompassing analysis of the external and internal environment, assessment of the competitive position and potential of the higher education institution, identification of strengths and weaknesses, formation of competitive advantages, determination of strategic goals, implementation of a competitive strategy, monitoring of results, and adjustment of managerial