

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-21>

УДК 005.21:005.6:005.591.4

# ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ: ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ ЯКОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ

## TRANSFORMATION OF THE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM UNDER GLOBAL CHALLENGES: IMPLEMENTATION OF EUROPEAN QUALITY STANDARDS AND ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT

**Мильніченко Сергій Михайлович**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,  
Черкаський державний технологічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1385-7014>

**Носко Олег Сергійович**

здобувач вищого освітнього ступеня «магістр»,  
Черкаський державний технологічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3949-9265>

**Milnichenko Sergey, Nosko Oleh**

Cherkasy State Technological University

У статті обґрунтовано необхідність трансформації системи стратегічного менеджменту в умовах глобальних викликів та високої турбулентності середовища. Досліджено роль європейських стандартів якості, зокрема ISO 9001, ISO 14001 та ISO 45001, як інструментів забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку організацій. Особливу увагу приділено інтеграції моделей досконалості EFQM та CAF у процеси стратегічного планування. Авторами запропоновано процесну модель трансформації, що поєднує інституційну модернізацію з ефективним управлінням організаційними змінами. Доведено, що успішна адаптація підприємств до умов європейської інтеграції потребує синергії процесного підходу, ризик-орієнтованого мислення та розвитку інноваційної корпоративної культури. Результати дослідження мають практичне значення для менеджерів, які прагнуть підвищити стратегічну спроможність організацій.

**Ключові слова:** стратегічний менеджмент, європейські стандарти якості, управління організаційними змінами, глобальні виклики, ISO 9001, модель EFQM, адаптивність.

The article provides a comprehensive theoretical and practical substantiation of the transformation of the strategic management system in the context of contemporary global challenges and high environmental turbulence. The author emphasizes that traditional hierarchical management models, based on reactive planning, are no longer effective under conditions of digitalization, geopolitical risks, and intense competitive pressure. The study highlights that the modern paradigm of strategic management requires a transition to adaptive management based on dynamic capabilities, risk-based thinking, and continuous improvement. A significant portion of the research is dedicated to the integration of European quality standards into the overall strategic architecture of the enterprise. The role of the ISO 9001:2015 standard is analyzed as a foundation for a process-oriented approach and systematic risk management. Furthermore, the paper explores the benefits of implementing integrated management systems that include environmental management (ISO 14001) and occupational health and safety (ISO 45001), which support the principles of sustainable development and strengthen the organization's position in global markets. The research pays particular attention to excellence models, such as the EFQM Model and the Common Assessment Framework (CAF). It is argued that these tools allow organizations to move beyond basic compliance with standards toward achieving outstanding performance and creating value for all stakeholders. For the public sector, the use of CAF is identified as a key driver for harmonizing management practices with European standards and increasing transparency. The author concludes that the successful implementation of these standards is impossible without



effective organizational change management. The study proposes a conceptual integrated model of transformation that includes strategic adaptation, institutional modernization, organizational transformation, and digital support. This model serves as a practical guide for synchronizing strategic goals with quality management processes. The synergy between the process approach, leadership development, and an innovative corporate culture is defined as a decisive factor for the resilience and long-term competitiveness of organizations in the process of European integration.

**Keywords:** strategic management, European quality standards, organizational change management, global challenges, ISO 9001, EFQM model, adaptability, sustainable development.

**Постановка проблеми.** Сучасний менеджмент потребує використання наукового та аналітичного інструментарію для управління в «непередбачуваних умовах» та розробки сценаріїв розвитку діяльності бізнес-структур. Трансформація стратегічного управління стає критичною для ідентифікації проблем в організації та обґрунтування методів їхнього вирішення. Одним із пріоритетних напрямів досліджень є розвиток стратегічного управління в умовах «європейської інтеграції та посилення конкуренції». Впровадження європейських стандартів ведення бізнесу та забезпечення функціонування систем якості є необхідною умовою для розвитку інноваційно-інвестиційних стратегій організацій.

У контексті глобальних викликів особливого значення набуває «управління організаційними змінами в умовах цифрової трансформації» та розробка антикризових стратегій, що передбачає формування навичок прийняття комплексних управлінських рішень, що враховують соціальну відповідальність та етичні міркування. Актуальність теми підкріплюється потребою в «реінжинірингу бізнес-процесів» на засадах процесного менеджменту та впровадженні цифрових інновацій у діяльність організацій. Використання сучасних технологічних трендів, таких як штучний інтелект та цифрові платформи, дозволяє оптимізувати операційну ефективність. Глобальні виклики вимагають трансформації підходів до мотивації та розвитку персоналу, а також формування лідерських навичок для роботи в мультикультурних командах.

Дослідження теми є надзвичайно важливим для формування концептуально-методичних підходів до антисипативного та інноваційного менеджменту, що дозволяє бізнесу адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати сталий розвиток.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій,** наведений у джерелах, свідчить про активну розробку проблем менеджменту, економіки та стратегічного планування провідними українськими науковцями України. Питання формування стратегії підприємства та технології

розробки бізнес-планів ґрунтовно досліджені представниками київської економічної школи: Наливайко А.П. досліджує сучасний стан та напрямки розвитку теорії стратегії підприємства [1]; Покропивний С.Ф. є автором фундаментальних праць з економіки підприємства та технології розробки і обґрунтування бізнес-планів [2]. Гуманітарні аспекти менеджменту та підготовки керівників досліджуються в університетах Києва, Миколаєва та Херсона: Дробот О. В. вивчає особливості формування професійної свідомості сучасного керівника [3]; Андріяш В. аналізує державну етнополітику України в умовах глобалізаційних процесів [4]; автори Гура О. І., Гура Т. Є. досліджують психологію управління в межах соціальних організацій [5]. Застосування точних методів та ІТ-рішень для оптимізації управління розглядають науковці Харкова та Запоріжжя. Клименко М. І., Панасенко Є. В., Стреляєв Ю. М., Ткаченко І. Г. [6] пропонують методи оптимізації та варіаційне числення як інструменти менеджменту.

Науковці наголошують, що стратегічний менеджмент трансформується під впливом глобальних змін – цифровізації, конкурентного тиску, соціальних викликів. Європейські стандарти якості (ISO, EFQM, CAF) відіграють важливу роль у модернізації управлінських систем, забезпечуючи системність, сталий розвиток і конкурентоспроможність. Управління організаційними змінами має бути інтегрованим елементом стратегічної трансформації, що забезпечує гнучкість і ефективність адаптації. Сучасні наукові підходи зосереджуються не лише на впровадженні стандартів, але й на системній, технологічній та культурній трансформації організацій.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо трансформації системи стратегічного менеджменту в умовах глобальних викликів шляхом впровадження європейських стандартів якості та ефективного управління організаційними змінами з метою підвищення конкурентоспроможності,

адаптивності та стійкого розвитку організацій. Реалізація мети спрямована на підвищення операційної ефективності організації шляхом стандартизації процесів та впровадження культури безперервного вдосконалення в контексті європейської інтеграції.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасна парадигма стратегічного менеджменту вимагає відмови від жорстких довгострокових планів на користь адаптивного управління. В умовах глобальних викликів, що характеризуються комплексністю та невизначеністю, критично важливим стає використання аналітичного інструментарію для прогнозування змін та розроблення сценаріїв розвитку. Традиційні моделі довгострокового планування поступаються місцем гнучким, адаптивним системам стратегічного управління, що базуються на принципах динамічних здібностей, ризик-орієнтованого мислення та безперервного вдосконалення. Трансформація системи передбачає перехід до антисипативного менеджменту, який дозволяє ідентифікувати проблеми в організації на ранніх стадіях та обґрунтовувати методи їх вирішення.

В умовах високої турбулентності зовнішнього середовища стратегічний менеджмент має забезпечувати не лише формування стратегічних цілей, але й здатність організації оперативно коригувати стратегічні орієнтири, що передбачає: інтеграцію цифрових технологій у процес стратегічного аналізу та планування; впровадження систем управління ризиками; розвиток інноваційного потенціалу; формування адаптивної організаційної культури.

Концепція динамічних здібностей акцентує увагу на здатності підприємства інтегрувати, перебудовувати та реорганізувати внутрішні й зовнішні компетенції відповідно до змін середовища. Таким чином, трансформація стратегічного менеджменту має системний характер і охоплює структуру, процеси, ресурси та корпоративні цінності.

Важливим напрямом модернізації системи стратегічного менеджменту є впровадження європейських стандартів якості, які формують інституційні рамки для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності організацій.

Зокрема, стандарт International Organization for Standardization ISO 9001:2015 [7] орієнтований на процесний підхід, ризик-орієнтоване мислення та постійне вдосконалення, що безпосередньо корелює зі стратегічними цілями підприємства. Інтеграція стандартів

ISO 14001 (екологічний менеджмент) [8] та ISO 45001 (охорона праці) [9] сприяє формуванню інтегрованої системи управління, яка підтримує принципи сталого розвитку [10].

Окрему роль відіграє модель досконалості European Foundation for Quality Management (EFQM), яка забезпечує комплексний підхід до оцінювання стратегічної спроможності організації [11]. Модель EFQM акцентує увагу на створенні цінності для зацікавлених сторін, інноваціях та довгостроковій стійкості. Для публічного сектору ефективним інструментом самооцінювання та вдосконалення є Common Assessment Framework (CAF), що сприяє гармонізації управлінських практик із європейськими стандартами [12]. Таким чином, впровадження європейських стандартів якості виступає не лише технічним заходом сертифікації, а стратегічним інструментом трансформації управління.

Для вибору оптимальної траєкторії розвитку підприємства доцільно порівняти ключові європейські інструменти, що забезпечують якість та управління змінами.

Проведений порівняльний аналіз ключових інструментів менеджменту свідчить, що стратегічна трансформація підприємства в умовах глобальних викликів не може обмежуватися лише одним підходом. У той час як стандарти ISO забезпечують необхідний «фундамент» через регламентацію процесів та управління ризиками, моделі EFQM та CAF додають системі необхідної гнучкості, фокусуючись на лідерстві та інноваціях. Таким чином, синергія даних інструментів дозволяє сформувавши цілісну екосистему управління, яка не лише відповідає європейським вимогам якості, а й забезпечує високу адаптивність організації до організаційних змін

Трансформація стратегічного менеджменту неможлива без ефективного управління організаційними змінами. Впровадження нових стандартів, цифрових рішень та управлінських підходів потребує: формування чіткої візії змін; залучення персоналу до процесу трансформації; розвитку лідерства; мінімізації опору змінам; побудови ефективної комунікаційної політики.

Організаційні зміни мають здійснюватися поетапно – від діагностики поточного стану системи управління до моніторингу результатів та коригування стратегії. Особливої ваги набуває синхронізація стратегічного планування з управлінням якістю, що дозволяє забезпечити узгодженість цілей, ресурсів і процесів.

Таблиця 1

## Порівняльний аналіз інструментів стратегічної трансформації

Параметр порівняння	ISO 9001:2015 / ISO 14001	Модель досконалості EFQM	Common Assessment Framework (CAF)
Основний фокус	Відповідність вимогам, процесний підхід та ризик-менеджмент.	Стратегічна спроможність, створення цінності та стійкий розвиток.	Самооцінювання та гармонізація практик у публічному секторі.
Об'єкт впливу	Бізнес-процеси та технічні регламенти виробництва.	Організаційна культура, лідерство та інноваційний потенціал.	Ефективність надання послуг та внутрішня взаємодія.
Механізм змін	Постійне вдосконалення через цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act).	Трансформація через логіку RADAR та залучення стейкхолдерів.	Покрокове самовдосконалення на основі 9 критеріїв НУШ/ЄС.
Результат впровадження	Сертифікація, вихід на міжнародні ринки, мінімізація ризиків.	Досягнення видатної результативності та конкурентне лідерство.	Підвищення якості врядування та довіри громадян/клієнтів.

Джерело: сформовано авторами [7; 8; 9; 11]

На основі проведеного аналізу доцільно виділити інтеграційну модель трансформації, що включає такі взаємопов'язані компоненти:

1. Стратегічна адаптація – перегляд місії, бачення та стратегічних цілей відповідно до глобальних викликів.

2. Інституційна модернізація – впровадження європейських стандартів якості та формування інтегрованої системи управління.

3. Організаційна трансформація – оптимізація структури, бізнес-процесів і корпоративної культури.

4. Цифрова підтримка – використання інформаційних систем для стратегічного аналізу та моніторингу показників.

5. Безперервне вдосконалення – оцінювання ефективності трансформаційних змін і коригування управлінських рішень.

Запропонований підхід дозволяє забезпечити узгодженість між стратегічними орієнтирами організації та європейськими вимогами до якості управління, підвищуючи рівень її конкурентоспроможності та стійкості в умовах глобальної невизначеності.

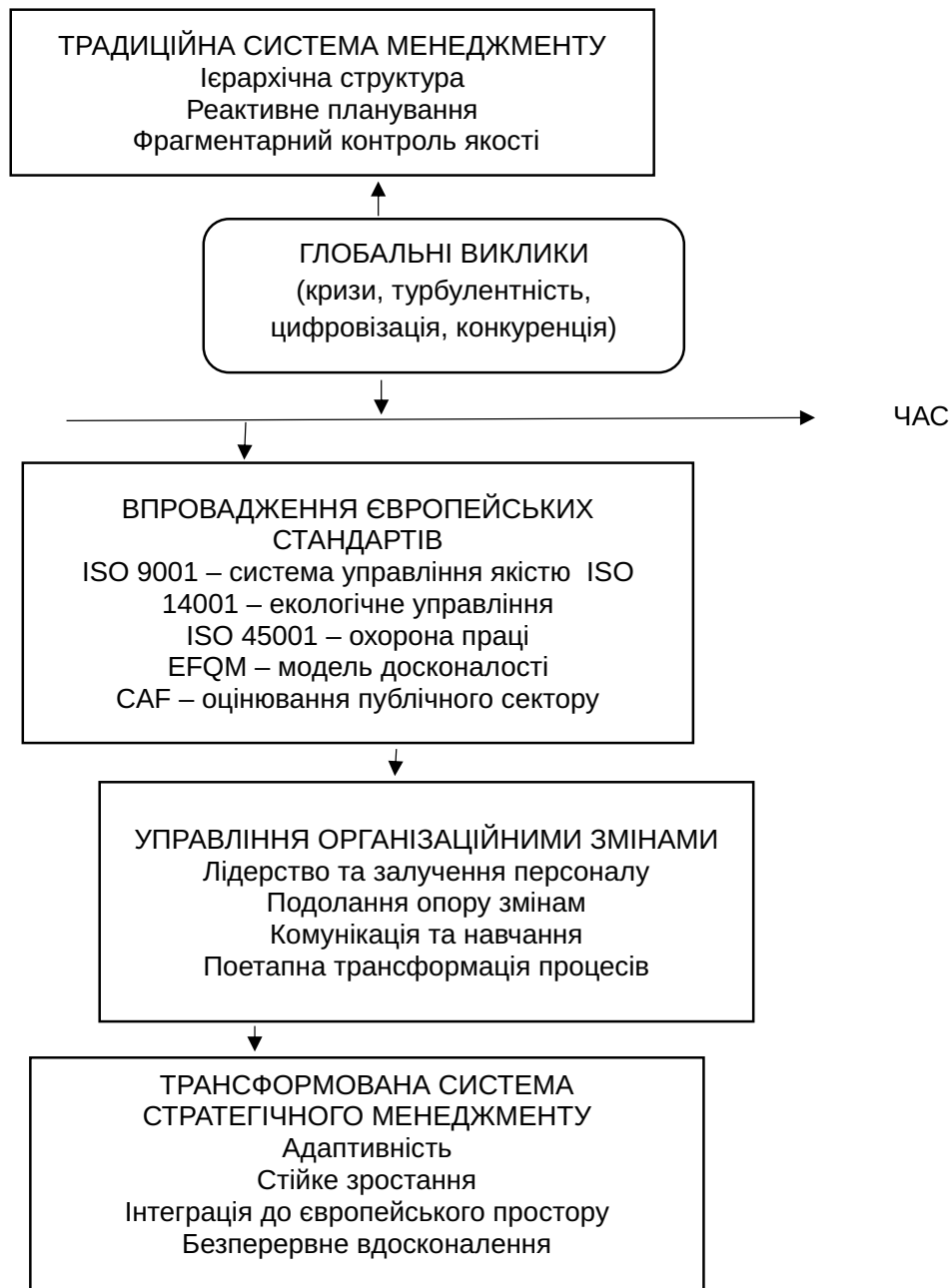
У процесі дослідження трансформації системи стратегічного менеджменту в умовах глобальних викликів постає необхідність наочного відображення логіки переходу організації від традиційної моделі управління до сучасної адаптивної системи, що відповідає європейським стандартам якості та принципам ефективного управління змінами. Візуалі-

зація такого переходу дозволяє чітко простежити причинно-наслідкові зв'язки між впливом зовнішнього середовища, впровадженням інституційних механізмів модернізації та формуванням нової управлінської парадигми.

Запропонована процесна модель демонструє поетапну трансформацію системи менеджменту під впливом глобальних викликів, зокрема через інтеграцію стандартів, розроблених International Organization for Standardization, впровадження моделі досконалості European Foundation for Quality Management та використання інструментів самооцінювання публічного сектору, таких як Common Assessment Framework. Модель акцентує увагу на ключовій ролі управління організаційними змінами як драйвера стратегічної модернізації та досягнення стійкого розвитку.

Таким чином, рис. 1 відображає логіку трансформаційного процесу, де впровадження європейських стандартів якості виступає інструментом структурних змін, а ефективне управління змінами забезпечує перехід до адаптивної, інноваційно орієнтованої системи стратегічного менеджменту.

Модель відображає поетапний перехід від традиційної системи менеджменту до сформованої стратегічної системи через впровадження європейських стандартів якості та реалізацію механізмів управління організаційними змінами.



**Рис. 1. Процесна модель трансформації системи стратегічного менеджменту в умовах глобальних викликів**

*Джерело: сформовано авторами*

**Висновки.** У статті проаналізовано теоретичні підходи та практичні механізми трансформації системи стратегічного менеджменту в умовах глобальних викликів, зокрема через впровадження європейських стандартів якості та ефективне управління організаційними змінами. Дослідження показало, що сучасні зовнішні та внутрішні умови діяльності організацій вимагають радикального перегляду традиційних моделей стратегічного управління та їх адаптації до динамічного й невизначеного середовища.

Глобальні виклики, такі як цифровізація, геополітичні ризики, зміни соціально-економічних структур, посилення конкурентного тиску та вимоги сталого розвитку, формують необхідність побудови стратегій нового типу – гнучких, інтегрованих та орієнтованих на безперервне вдосконалення.

По-перше, трансформація стратегічного менеджменту має системний характер і передбачає не лише зміни у формальних документах стратегічного планування, а й

глибоку перебудову управлінських процесів, організаційної структури, корпоративної культури та інформаційної інфраструктури. У цих умовах традиційні моделі управління, що базуються на ієрархічній логіці та реактивному підході до змін, виявляються недостатньо ефективними. Напрями модернізації стратегічного менеджменту повинні включати інтегроване прогнозування, адаптивне планування на основі сценарного аналізу, технологічну підтримку процесів прийняття рішень та активне залучення ключових зацікавлених сторін.

По-друге, впровадження європейських стандартів якості виступає важливим інструментом стратегічної трансформації. Міжнародний стандарт ISO 9001:2015, що базується на процесному підході та принципах ризик-орієнтованого мислення, створює основу для вдосконалення системи управління якістю як елементу загальної системи стратегічного менеджменту. Розширення інтегрованих систем, що охоплюють охорону праці (ISO 45001) та екологічний менеджмент (ISO 14001), дозволяє організаціям забезпечувати відповідність міжнародним вимогам сталого розвитку та посилює їх конкурентні позиції на глобальних ринках.

Крім того, впровадження моделей досконалості, зокрема моделі EFQM, сприяє комплексній оцінці організаційних практик, результатів діяльності та здатності створювати цінність для різних груп зацікавлених сторін. Такий підхід дозволяє організаціям не лише стандартизувати процеси, а й інтегрувати інновації, спрямовані на підвищення ефективності та результативності управлінських рішень. У публічному секторі інструменти самооцінювання, як-то Common Assessment Framework (CAF), сприяють зміцненню управлінських компетенцій, підвищенню прозорості діяльності та підзвітності перед громадськістю, що є критично важливим у контексті євроінтеграційних процесів.

По-третє, управління організаційними змінами виступає ключовим драйвером ефектної трансформації стратегічного менеджменту. Сам факт впровадження стандартів

якості не гарантує успішної трансформації без відповідного управління змінами, яке забезпечує синхронізацію структурних, процесних та поведінкових аспектів організації. Управління змінами повинно включати формування чіткої стратегії змін, активне лідерство, комунікаційні стратегії, навчання та розвиток персоналу, механізми подолання опору та оцінювання проміжних результатів. Без цих елементів трансформація може залишатися декларативною і не мати стійкого впливу на результати діяльності.

Аналітичний огляд літератури свідчить, що успішна трансформація вимагає інтеграції стратегічного менеджменту та систем управління якістю в єдину систему, де стратегічне планування, управління процесами, оцінювання ризиків та навчання персоналу функціонують як взаємопов'язані компоненти. Даний підхід дозволяє організаціям підвищувати свою адаптивність та здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, одночасно забезпечуючи високу якість продуктів і послуг.

Насамкінець, запропонована процесна модель трансформації системи менеджменту демонструє логіку переходу від традиційної системи управління до трансформованої системи стратегічного менеджменту під впливом глобальних викликів. Модель відображає послідовність етапів, що включають діагностику поточного стану, впровадження європейських стандартів якості, управління організаційними змінами як інтегрованого процесу та формування нової адаптивної системи управління. Така концептуальна схема може служити практичним орієнтиром для менеджерів і дослідників, зацікавлених у підвищенні стратегічної спроможності організацій в умовах сучасної невизначеності.

Отже, трансформація стратегічного менеджменту через впровадження європейських стандартів якості та управління організаційними змінами не лише сприяє підвищенню внутрішньої ефективності організацій, а й зміцнює їх позиції на міжнародній арені, сприяє сталому розвитку та забезпечує комплексну відповідь на виклики сучасності.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. К.: КНЕУ, 2021. 227 с.
2. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства.: Підручник/За заг.ред. С.Ф. Покропивного. Вид. 2-ге, перероб. та доп. К.: КНЕУ, 2015. 528 с.
3. Дробот О. В. Професійна свідомість керівника : навч. посіб. Київ : Талком, 2016. 340 с.

4. Андріяш В. Державна етнополітика України в умовах глобалізації. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. 328 с.
5. Гура О. І., Гура Т. Є. Психологія управління соціальною організацією : навч. посіб. 2-ге вид., доп. Херсон : ОЛДІ- ПЛЮС, 2015. 212 с.
6. Клименко М. І., Панасенко Є. В., Стреляєв Ю. М., Ткаченко І. Г. Варіаційне числення та методи оптимізації : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2015. 84 с.
7. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT). Системи управління якістю. Вимоги. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 22 с.
8. ДСТУ ISO 14001:2015 (ISO 14001:2015, IDT). Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосування. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 20 с.
9. ДСТУ ISO 45001:2019 (ISO 45001:2018, IDT). Системи управління охороною здоров'я та безпекою праці. Вимоги та настанови щодо застосування. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2019. 31 с.
10. Byars Lloyd L., Rue Leslie W., Zahra Shaker A. Strategic Management / Richard D. Irwin, a Times Mirror Higher Education Group, Inc. company, 1996.
11. The EFQM Model (2020). Brussels : European Foundation for Quality Management, 2019. 64 p.
12. CAF 2020. The Common Assessment Framework. The European model for improving public organisations through self-assessment. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2019. 72 p.

## REFERENCES:

1. Nalyvaiko, A. P. (2021). *Teoriia stratehii pidpriemstva. Suchasnyi stan ta napriamky rozvytku* [Theory of enterprise strategy. Current state and directions of development] (Monograph). KNEU. (in Ukrainian)
2. Pokropuvnyi, S. F. (Ed.). (2015). *Ekonomika pidpriemstva* [Business economics] (2nd ed., rev. and exp.). KNEU. (in Ukrainian)
3. Drobot, O. V. (2016). *Profesiina svidomist kerivnyka* [Professional consciousness of the manager] (Study guide). Talkom. (in Ukrainian)
4. Andriiesh, V. (2013). *Derzhavna etnopolityka Ukrainy v umovakh hlobalizatsii* [State ethnopolitics of Ukraine in the conditions of globalization]. Petro Mohyla Black Sea State University Publishing House. (in Ukrainian)
5. Hura, O. I., & Hura, T. Ye. (2015). *Psykhohiia upravlinnia sotsialnoi orhanizatsiieiu* [Psychology of social organization management] (2nd ed., exp.). OLDI-PLluS. (in Ukrainian)
6. Klymenko, M. I., Panasenko, Ye. V., Strieliaiev, Yu. M., & Tkachenko, I. H. (2015). *Variatsiine chyslennia ta metody optymizatsii* [Variational calculus and optimization methods] (Study guide). ZNU. (in Ukrainian)
7. State Standard of Ukraine. (2016). *Systemy upravlinnia yakistiu. Vymohy (DSTU ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT))* [Quality management systems. Requirements]. SE "UkrNDNC". (in Ukrainian)
8. State Standard of Ukraine. (2016). *Systemy ekolohichnoho upravlinnia. Vymohy ta nastanovy shchodo zastosuvannia (DSTU ISO 14001:2015 (ISO 14001:2015, IDT))* [Environmental management systems. Requirements and guidelines for use]. SE "UkrNDNC". (in Ukrainian)
9. State Standard of Ukraine. (2019). *Systemy upravlinnia okhoronoiu zdorovia ta bezpekoiu pratsi. Vymohy ta nastanovy shchodo zastosuvannia (DSTU ISO 45001:2019 (ISO 45001:2018, IDT))* [Occupational health and safety management systems. Requirements and guidelines for use]. SE "UkrNDNC". (in Ukrainian)
10. Byars, L. L., Rue, L. W., & Zahra, S. A. (1996). *Strategic Management*. Richard D. Irwin, a Times Mirror Higher Education Group, Inc. company. (in English)
11. European Foundation for Quality Management. (2019). *The EFQM Model (2020)*. EFQM. (in English)
12. European Union. (2019). *CAF 2020. The Common Assessment Framework. The European model for improving public organisations through self-assessment*. Publications Office of the European Union. (in English)

Дата надходження статті: 02.03.2026

Дата прийняття статті: 17.03.2026

Дата публікації статті: 28.03.2026