

Галина Олександрівна Ус,
академік АЕН України, д-р екон. наук, професор,
ORCID 0000-0001-8954-591X
e-mail: us_galina@ukr.net;

Олександр Анатолійович Олійник,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ORCID 0009-0004-6093-753X
e-mail: 3949585@gmail.com

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

МЕТОДИ І МОДЕЛІ SMART-СТРАТЕГУВАННЯ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ВЕЛИКОМАСШТАБНИХ ЕКОНОМІКО-ВИРОБНИЧИХ СИСТЕМ ТА КОРПОРАТИВНО-ІНТЕГРОВаниХ ПІДПРИЄМСТВ

Вступ. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується посиленням глобалізаційних процесів, зростанням конкуренції на міжнародних ринках, прискоренням технологічних змін та ускладненням виробничо-логістичних ланцюгів. У таких умовах великомасштабні економіко-виробничі системи та корпоративно-інтегровані підприємства функціонують у середовищі високої нестабільності, що потребує якісно нових підходів до стратегічного управління, здатних забезпечити стійкість, адаптивність і довгострокову конкурентоспроможність. Особливого значення набуває формування таких стратегій розвитку, які не лише враховують глобальні тенденції, але й забезпечують ефективну інтеграцію ресурсів, виробничих потужностей, управлінських компетенцій та інноваційного потенціалу.

Водночас на практиці значна частина стратегічних ініціатив корпоративних структур стикається з проблемою недостатньої конкретизації цілей, складності оцінювання результативності та відсутності чітких критеріїв досягнення запланованих змін. Це знижує керованість стратегічних процесів, підвищує ризик помилкових управлінських рішень і ускладнює контроль за реалізацією програм розвитку. У цьому контексті актуалізується застосування SMART-стратегування як інструменту, що дозволяє формувати цілі та завдання розвитку на основі принципів конкретності, вимірюваності, досяжності, релевантності та часової визначеності, забезпечуючи логічну узгодженість між стратегічними пріоритетами та реальними можливостями підприємства чи інтегрованої системи.

SMART-підхід у стратегуванні набуває особливої актуальності для великомасштабних економіко-виробничих систем, які мають складну організаційну структуру, багаторівневі управлінські зв'язки, розгалужену систему бізнес-процесів і значну кількість внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів. Для таких систем важливо забезпечити не лише постановку стратегічних орієнтирів, а й трансформацію їх у систему показників та управлінських рішень, що дозволяють контролювати прогрес реалізації глобалізаційного розвитку. У цьому аспекті застосування моделей Balanced Scorecard (BSC), KPI-орієнтованого управління, сценарного планування, ризик-менеджменту та стратегічних карт створює методологічну основу

для побудови ефективного механізму SMART-стратегування.

Постановка проблеми. Глобалізаційні процеси, посилення міжнародної конкуренції, технологічна модернізація виробництва та нестабільність світових ринків формують нові умови функціонування великомасштабних економіко-виробничих систем і корпоративно-інтегрованих підприємств. У сучасному середовищі стратегічний розвиток таких структур ускладнюється підвищеним рівнем ризиків, швидкою зміною попиту, трансформацією ланцюгів постачання, загостренням ресурсних обмежень та необхідністю відповідати стандартам сталого розвитку. Це потребує удосконалення методології стратегічного управління та впровадження більш чітких, вимірюваних і керованих стратегічних рішень.

Проблема полягає в тому, що традиційні підходи до стратегічного планування, які широко застосовуються на підприємствах, часто мають декларативний характер і не забезпечують належної конкретизації цілей, механізмів їх досягнення та контролю результатів. У багатьох випадках стратегічні програми розвитку не супроводжуються системою чітких показників ефективності, часовими межами реалізації та визначенням відповідальних виконавців. Як наслідок, знижується ефективність реалізації стратегічних ініціатив, виникає дисбаланс між стратегічними пріоритетами та реальними ресурсними можливостями, а також посилюється ймовірність стратегічних помилок у процесі виходу на міжнародні ринки або поглиблення інтеграційної взаємодії.

Особливо гостро зазначені проблеми проявляються у великомасштабних економіко-виробничих системах і корпоративно-інтегрованих підприємствах через складність їх організаційної структури, багаторівневість управління, масштаб ресурсних потоків та значну кількість стейкхолдерів. У таких умовах виникає потреба у стратегуванні, яке поєднує гнучкість, адаптивність і системність, а також забезпечує чітке узгодження стратегічних цілей із ключовими бізнес-процесами та корпоративними функціями.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю розроблення та застосування методів і моделей SMART-стратегування, які дозволяють формувати стратегічні цілі за критеріями конкретності, вимірюваності, досяжності, релевантності та часової визна-



ченості. Використання SMART-підходу створює можливість підвищити керованість стратегічного розвитку, інтегрувати інструменти KPI, Balanced Scorecard, стратегічних карт, ризик-менеджменту та сценарного планування, а також забезпечити ефективний моніторинг реалізації глобалізаційних стратегій.

Таким чином, дослідження методів і моделей SMART-стратегування глобалізаційного розвитку великомасштабних економіко-виробничих систем та корпоративно-інтегрованих підприємств є важливим науково-практичним завданням, спрямованим на підвищення конкурентоспроможності та стійкості економічних структур у сучасному глобальному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стратегічного управління розвитком великомасштабних економіко-виробничих систем і корпоративно-інтегрованих підприємств у контексті глобалізаційних змін є предметом активних наукових дискусій у вітчизняній та зарубіжній літературі. У сучасних дослідженнях простежується стійка тенденція до поєднання класичних підходів стратегічного менеджменту з інструментами, що забезпечують гнучкість, вимірюваність результатів і підвищену керованість стратегічних програм.

Значний масив робіт присвячено еволюції стратегічних концепцій у глобалізованому середовищі, зокрема аналізу конкурентних стратегій, інтернаціоналізації бізнесу, формуванню глобальних ланцюгів створення вартості та мережевих форм кооперації. У межах цих підходів обґрунтовується важливість узгодження корпоративної стратегії із зовнішніми драйверами розвитку (ринковими, технологічними, інституційними), а також підкреслюється роль стратегічних альянсів, інтеграційних об'єднань і корпоративних екосистем як інструментів зміцнення позицій підприємств на світових ринках.

Окремий напрям досліджень пов'язаний із методами формалізації стратегічних цілей та оцінювання результативності. Найбільш поширеним і концептуально опрацьованим інструментарієм у цій площині є Balanced Scorecard (BSC), стратегічні карти, система KPI та управління за цілями (MBO). Науковці наголошують, що застосування BSC і KPI дозволяє трансформувати стратегічні наміри в систему вимірюваних показників, розподілити відповідальність між управлінськими рівнями та забезпечити постійний стратегічний контроль. Водночас у низці робіт вказується на ризики «підміни стратегії показниками» та необхідність збереження причинно-наслідкової логіки між цілями, процесами та ресурсами.

Важливе місце в сучасних публікаціях займає проблематика стратегічної адаптації та управління невизначеністю. Розвиваються підходи сценарного планування, стратегічної гнучкості, динамічних здібностей (dynamic capabilities), а також ризик-орієнтованого управління. Дослідники підкреслюють, що для великомасштабних систем критично важливо враховувати геополітичні, валютно-фінансові, логістичні та технологічні ризики, формуючи портфель стратегічних альтернатив і механізми швидкого перегляду пріоритетів.

У новітніх працях посилюється акцент на цифровій трансформації та сталому розвитку як ключових детермінантах глобальної конкурентоспроможності. Розглядаються можливості застосування аналітичних даних, цифрових платформ, ERP/SCM-рішень, інструментів моніторингу в реальному часі для

підтримки стратегічного планування й контролю. Паралельно зростає кількість досліджень щодо інтеграції ESG-принципів у корпоративну стратегію, зокрема в частині енергоефективності, декарбонізації, прозорості управління та соціальної відповідальності.

Водночас аналіз літератури свідчить, що попри широку представленість окремих інструментів (BSC, KPI, сценарне планування, ризик-менеджмент), питання їх інтеграції в єдину логіку SMART-стратегування саме для глобалізаційного розвитку великомасштабних економіко-виробничих систем та корпоративно-інтегрованих підприємств розкрито недостатньо. Наявні підходи часто фрагментарні: одні роботи зосереджені на постановці цілей, інші — на контролі показників або на управлінні ризиками без цілісного методичного поєднання. Це зумовлює потребу в подальших дослідженнях, спрямованих на систематизацію методів і моделей SMART-стратегування та обґрунтування механізмів їх практичного застосування в умовах глобалізаційних трансформацій.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування та узагальнення методів і моделей SMART-стратегування глобалізаційного розвитку великомасштабних економіко-виробничих систем і корпоративно-інтегрованих підприємств, а також визначення можливостей їх практичного застосування для підвищення ефективності стратегічного управління в умовах глобальних трансформацій.

Для досягнення поставленої мети у статті передбачено вирішення таких завдань: розкрити сутність SMART-стратегування як сучасного інструменту формування та реалізації стратегічних цілей розвитку великомасштабних систем і корпоративно-інтегрованих підприємств у глобалізаційному середовищі; визначити ключові чинники та виклики глобалізаційного розвитку, що впливають на стратегічні пріоритети підприємств, зокрема технологічні, ринкові, організаційні та інституційні зміни; систематизувати сучасні методи та моделі стратегічного управління, які можуть бути інтегровані у SMART-стратегування (BSC, KPI, сценарне планування, портфельні методи, стратегічні карти, ризик-менеджмент тощо); запропонувати логіку та етапність процесу SMART-стратегування, що забезпечує узгодження стратегічних цілей із ресурсами, компетенціями, бізнес-процесами та корпоративною структурою управління; обґрунтувати напрями підвищення результативності стратегічного контролю та моніторингу реалізації глобалізаційної стратегії на основі системи показників ефективності та механізмів адаптації до змін; визначити практичні рекомендації щодо впровадження SMART-стратегування у діяльність корпоративно-інтегрованих підприємств і великомасштабних економіко-виробничих систем з урахуванням цифровізації та ESG-орієнтирів.

Таким чином, реалізація зазначених завдань дозволить сформувати комплексне бачення SMART-стратегування як ефективного інструменту управління глобалізаційним розвитком та підвищення конкурентоспроможності великих інтегрованих структур.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. У сучасних умовах глобалізації великомасштабні економіко-виробничі системи та корпоративно-інтегровані підприємства діють у складному, динамічному й висококонкурентному середовищі, що характеризується нестабільністю ринкової кон'юнктури, технологічними інноваціями, трансформацією ло-

гістичних ланцюгів, зростанням регуляторних вимог та посиленням впливу соціально-екологічних факторів. За таких умов результативність стратегічного розвитку визначається не лише правильністю вибору стратегічного напрямку, але й здатністю підприємства сформулювати чіткі, вимірювані та керовані цілі, які можуть бути реалізовані в установлені терміни та за реальних ресурсних можливостей.

Саме тому SMART-стратегування розглядається як один із найбільш практично орієнтованих та ефективних інструментів стратегічного управління, що дозволяє підвищити якість планування, управлінської координації та контролю досягнення стратегічних результатів.

1. Поняття SMART-стратегування та його зміст.

SMART-стратегування — це підхід до формування та реалізації стратегії розвитку, який ґрунтується на постановці стратегічних цілей відповідно до критеріїв SMART:

- S (Specific) — конкретність;
- M (Measurable) — вимірюваність;
- A (Achievable) — досяжність;
- R (Relevant) — релевантність (значущість);
- T (Time-bound) — обмеженість у часі.

На відміну від традиційного стратегічного планування, де цілі нерідко формуються узагальнено (наприклад, «підвищити конкурентоспроможність» або «вийти на міжнародний ринок»), SMART-стратегування орієнтує керівництво на перетворення стратегічних намірів у систему конкретних управлінських завдань, що мають кількісні параметри та чіткі строки виконання.

Таким чином, SMART-стратегування забезпечує перехід від декларативної стратегії до операційно керованої стратегії, яка може бути реалізована через проекти, програми та портфелі змін.

2. SMART-стратегування як управлінський механізм у глобалізаційному середовищі.

Глобалізація обумовлює необхідність стратегій, які одночасно: розширюють масштаби діяльності підприємств (географічно і технологічно); забезпечують інтеграцію у міжнародні ланцюги створення вартості; підвищують інноваційність і технологічну конкурентоспроможність; сприяють фінансовій стійкості та адаптивності до ризиків.

SMART-стратегування у цих умовах виступає інструментом узгодження довгострокових цілей із глобальними викликами, зокрема: коливання світових ринків і цін; геополітичні ризики та санкційні обмеження; зміни міжнародних стандартів якості та безпеки; цифровізація, автоматизація і Індустрія 4.0; екологізація виробництва, ESG та «зелений перехід».

Застосування SMART-логіки дозволяє корпоративним структурам не просто декларувати «глобальний розвиток», а чітко визначити: що саме буде досягнуто, яким чином це буде оцінюватись, якими ресурсами забезпечується та в які терміни очікується результат.

3. Особливості SMART-стратегування для великомасштабних систем і корпоративно-інтегрованих підприємств.

Для великомасштабних економіко-виробничих систем характерні: складні організаційні структури; багаторівневість управління (холдинг — дивізіон — завод — підрозділ); значні масштаби ресурсних потоків; взаємозалежність підрозділів і бізнес-напрямків; високі витрати на трансформацію (інвестиції, персонал, інфраструктура).

У таких умовах SMART-стратегування є особливо важливим, оскільки воно забезпечує:

- ✓ прозору ієрархію стратегічних цілей — від корпоративного рівня до функціонального та операційного;
- ✓ узгодженість між центром і дочірніми структурами (філії, заводи, підрядники, партнери);
- ✓ контроль результативності через показники (KPI, BSC, фінансові та нефінансові метрики);
- ✓ зниження ризиків стратегічних помилок за рахунок вимірюваності та поетапної реалізації;
- ✓ управління змінами та координацію проектів розвитку в межах інтегрованої структури.

Фактично SMART-стратегування в корпоративно-інтегрованих підприємствах виконує роль «управлінської платформи», яка пов'язує стратегічний намір із реальними механізмами виконання.

4. Логіка SMART-стратегування: від стратегічної цілі до реалізації.

SMART-стратегування включає послідовність управлінських дій: стратегічна діагностика (аналіз глобального середовища, конкурентів, ризиків, ресурсів); формулювання стратегічних цілей за SMART-критеріями; декомпозиція цілей на підцілі, програми та проекти (портфель розвитку); визначення KPI, ресурсів і відповідальних осіб; побудова системи моніторингу і контролю (BSC, стратегічні карти, управлінська звітність); коригування стратегії відповідно до змін середовища (адаптація та стратегічна гнучкість).

Таким чином, SMART-стратегування є механізмом, що забезпечує постійний цикл стратегічного управління: «аналіз → ціль → реалізація → контроль → корекція» (див. рисунок).



Рисунок. Цикл стратегічного управління: «аналіз → ціль → реалізація → контроль → корекція»

Джерело: авторська розробка.

5. Роль SMART-стратегування у підвищенні ефективності розвитку.

У практичному вимірі SMART-стратегування надає підприємствам такі переваги: вища результативність стратегічних програм, оскільки цілі стають чіткими та контрольованими; покращення дисципліни реалізації (терміни, відповідальність, ресурси); зростання керованості корпоративних трансформацій (реструктуризація, цифровізація, інтеграція); підвищення інвестиційної привабливості, бо стратегія має вимірювані орієнтири та прогнозований ефект; краща взаємодія зі стейкхолдерами (акціонери, партнери, держава, працівники, міжнародні інституції).

Отже, SMART-стратегування є сучасним інструментом стратегічного управління, який забезпечує перехід від загальних стратегічних декларацій до чітко структурованої системи цілей, показників, термінів і відповідальності. У глобалізаційному середовищі во-

но дозволяє великомасштабним економіко-виробничим системам і корпоративно-інтегрованим підприємствам забезпечити конкурентоспроможність, адаптивність та стійкий розвиток через ефективне планування, реалізацію й контроль стратегічних рішень.

Глобалізаційний розвиток сучасних підприємств формується під впливом взаємопов'язаних змін у світовій економіці, технологіях, конкурентному середовищі та інституційних механізмах регулювання. Для великомасштабних економіко-виробничих систем і корпоративно-інтегрованих підприємств ці фактори визначають стратегічні пріоритети, зумовлюють необхідність адаптації бізнес-моделей і потребують застосування більш чітких та вимірюваних підходів до стратегування.

Найбільш суттєві чинники та виклики можна систематизувати за чотирма групами: технологічні, ринкові, організаційні та інституційні.

1) Технологічні чинники та виклики.

Технологічна трансформація є одним із ключових драйверів глобальної конкурентоспроможності та водночас — головним джерелом стратегічних ризиків для підприємств, що не здатні швидко модернізувати виробничу та управлінську базу.

Основні технологічні чинники: цифровізація бізнес-процесів (ERP, CRM, SCM, BI-системи) і перехід до управління на основі даних; Індустрія 4.0: автоматизація, роботизація, IoT, цифрові двійники, адитивне виробництво; штучний інтелект та аналітика великих даних як основа прогнозування попиту, оптимізації виробництва й логістики; кібербезпека як обов'язкова умова стабільності операційної діяльності в цифровому середовищі; енергоефективні та екологічні технології (декарбонізація, «зелена» енергетика, замкнуті цикли виробництва).

Ключові виклики для підприємств: висока вартість технологічної модернізації та дефіцит інвестицій; прискорення технологічного старіння активів; нестача цифрових компетенцій і кадрів; зростання залежності від IT-платформ і постачальників технологій.

2) Ринкові чинники та виклики.

Глобалізація формує єдиний конкурентний простір, де підприємства змушені конкурувати не лише ціною, а й якістю, швидкістю, інноваційністю, гнучкістю та репутацією.

Основні ринкові чинники: посилення міжнародної конкуренції через відкритість ринків і доступність глобальних ресурсів; зміна структури попиту (персоналізація, сервісизація, зростання ролі нематеріальної цінності бренду); трансформація глобальних ланцюгів створення вартості (перенесення виробництв, диверсифікація постачальників, локалізація); нестабільність цін на ресурси, сировину та енергоносії; зростання ролі логістики і вимог до швидкості доставки, стійкості поставок.

Ключові виклики для підприємств: ризики втрати ринків збуту через агресивну конкуренцію транснаціональних компаній; потреба у швидкій адаптації продуктового портфеля до міжнародних вимог; збільшення витрат на маркетинг, сертифікацію, логістику та забезпечення якості; валютні ризики й фінансова нестабільність на зовнішніх ринках.

3) Організаційні чинники та виклики.

Організаційний розвиток стає критично важливим у великомасштабних системах, де складність

структури та інтеграційні процеси часто ускладнюють реалізацію стратегічних цілей.

Основні організаційні чинники: корпоративна інтеграція та реструктуризація (холдинги, вертикальна інтеграція, злиття й поглинання); перехід до процесного й проектного управління (PMO, портфель проектів розвитку); підвищення гнучкості управління (agile-елементи, швидкі управлінські цикли); розвиток мережевої взаємодії (партнерства, коопераційні кластери, екосистеми); управління людським капіталом як ключовим ресурсом конкурентоспроможності.

Ключові виклики для підприємств: низька швидкість управлінських рішень через бюрократизацію; внутрішні конфлікти між структурними одиницями інтегрованих груп; складність координації цілей між корпоративним центром і дочірніми підприємствами; опір персоналу змінам та дефіцит управлінських компетенцій.

4) Інституційні чинники та виклики.

Інституційне середовище глобальної економіки змінюється через посилення міжнародного регулювання, стандартизації, а також геополітичні ризики.

Основні інституційні чинники: міжнародні стандарти якості та безпеки (ISO, технічні регламенти, сертифікація продукції); посилення екологічного регулювання та ESG-вимог (звітність, контроль викидів, екологічні стандарти); зміни податкової та митної політики, тарифні й нетарифні обмеження; геополітична нестабільність, санкційні обмеження, торговельні війни; посилення вимог до корпоративного управління (прозорість, комплаєнс, антикорупційні політики).

Ключові виклики для підприємств: підвищення витрат на відповідність регуляторним нормам і стандартам; обмеження доступу до окремих ринків, технологій або фінансових ресурсів; необхідність адаптації корпоративної стратегії до міжнародних вимог і правил; ризик втрати партнерів або збоїв у постачанні через політичні фактори.

SMART-стратегування як інструмент формування та реалізації стратегічних цілей потребує методичного підґрунтя, яке забезпечує структурованість планування, вимірюваність результатів, керованість виконання, а також адаптацію до змін глобального середовища. У цьому контексті ключові сучасні методи та моделі стратегічного управління доцільно систематизувати за їх функціональним призначенням у стратегічному циклі: аналіз → цілепокладання → вибір стратегії → реалізація → контроль → коригування.

Нижче подано узагальнену систематизацію методів, які найбільш ефективно інтегруються у SMART-логіку:

1) Методи стратегічної діагностики та аналізу середовища (обґрунтування цілей).

Ця група методів дозволяє визначити умови функціонування підприємства, його сильні/слабкі сторони та зовнішні можливості/загрози, що формує основу для релевантності цілей SMART (R – Relevant).

✓ Основні методи: PESTEL-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні, правові фактори); SWOT-аналіз (сильні/слабкі сторони, можливості/загрози); аналіз конкурентних сил М. Портера (конкуренти, постачальники, споживачі, замітники, бар'єри входу); Benchmarking (порівняння з лідерами галузі); аналіз ланцюга створення цінності (Value Chain); RIO / RBV-аналіз (ресурси, компетенції, конкурентні переваги).

☞ Роль в SMART-стратегуванні: забезпечують науково обгрунтований вибір стратегічних пріоритетів та реалістичність постановки цілей.

2) Методи постановки цілей і формалізації стратегії (SMART-цілі → логіка досягнення).

Ці інструменти дозволяють трансформувати стратегічні наміри у структуровану систему цілей, забезпечуючи критерії S (Specific) та T (Time-bound).

✓ Ключові методи: SMART-методика цілепокладання (основа стратегування); MBO (Management by Objectives) – управління за цілями; стратегічні карти (Strategy Maps) – візуалізація причинно-наслідкових зв'язків між цілями; Balanced Scorecard (BSC) – баланс фінансових і нефінансових орієнтирів; OKR (Objectives and Key Results) – цілі та ключові результати (часто в цифрових компаніях, може доповнювати SMART).

☞ Роль в SMART-стратегуванні: забезпечують конкретизацію цілей, їх структурування та узгодження на різних рівнях управління.

3) Методи вибору стратегічних альтернатив і стратегічного позиціонування.

Ця група забезпечує раціональний вибір напрямів розвитку і відповідає за критерії SMART A (Achievable) та R (Relevant).

✓ Основні моделі та методи: портфельні методи: BCG-матриця (частка ринку / темпи зростання), GE/McKinsey-матриця (привабливість галузі / конкурентна позиція), ADL-матриця (життєвий цикл / конкурентна позиція); стратегії зростання І. Ансоффа (ринок-продукт: проникнення, розвиток ринку, розвиток продукту, диверсифікація); концепція конкурентних стратегій Портера (лідерство за витратами, диференціація, фокусування); модель динамічних здібностей (Dynamic Capabilities) – здатність до стратегічного оновлення; стратегічне позиціонування та сегментація ринку.

☞ Роль в SMART-стратегуванні: допомагають обрати найбільш ефективний шлях розвитку та сформувати портфель стратегічних напрямів.

4) Методи планування в умовах невизначеності (гнучкість і адаптація).

Ці інструменти є критично важливими для глобалізаційного розвитку, адже зовнішнє середовище є нестабільним і потребує адаптивності стратегій.

✓ Ключові методи: сценарне планування (оптимістичний, песимістичний, базовий сценарій; «what-if» аналіз); форсайт (foresight) і технологічне прогнозування; Метод Delphi (експертні оцінки); стратегічна гнучкість (Strategic Agility); Real Options Approach (реальні опції) – оцінювання стратегічних рішень як інвестиційних опцій.

☞ Роль в SMART-стратегуванні: підсилюють здатність підприємства коригувати SMART-цілі та плани залежно від змін зовнішнього середовища.

5) Методи реалізації стратегії через програми та проекти (перехід від цілей до дій).

SMART-цілі можуть бути реалізовані тільки за умов чіткої організації виконання. Тому значну роль відіграють підходи, що переводять стратегію у програмно-проектне управління.

✓ Основні методи: проектний менеджмент (PM) – планування, бюджетування, контроль строків; Program & Portfolio Management (PPM) – управління портфелем проектів стратегічного розвитку; PMO (Project Management Office) – офіс управління проектами як інституційний механізм реалізації стратегії; Business Process Management (BPM) – управління

бізнес-процесами; Lean, Kaizen, Six Sigma (підвищення операційної ефективності).

☞ Роль в SMART-стратегуванні: переводять цілі у конкретні дії та проекти з ресурсами, відповідальними та графіками виконання.

6) Методи вимірювання ефективності, моніторингу та контролю (оцінка результатів).

Ця група забезпечує реалізацію принципу M (Measurable) у SMART, а також дозволяє оцінювати прогрес стратегії та швидко реагувати на відхилення.

✓ Ключові методи: KPI (Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності; Balanced Scorecard (BSC) – система показників у 4-х площинах (фінанси, клієнти, процеси, розвиток); Dashboard / BI-аналітика – цифровий моніторинг результатів у реальному часі; контролінг (управлінський контроль витрат, ефективності, відхилень); Performance Management System – інтегроване управління результативністю.

☞ Роль в SMART-стратегуванні: дозволяють фіксувати виконання цілей, контролювати прогрес та оцінювати досягнення стратегічних результатів.

7) Методи управління ризиками та стратегічної безпеки

У глобалізаційному середовищі стратегія повинна враховувати ризики: фінансові, виробничі, логістичні, технологічні, репутаційні та геополітичні.

✓ Ключові підходи: ризик-менеджмент (ERM – Enterprise Risk Management); Risk Mapping / Risk Matrix (карта ризиків, імовірність/наслідки); Stress testing (стрес-тести стратегії й фінансової стійкості); Business Continuity Management (BCM) – забезпечення безперервності бізнесу; комплаєнс-менеджмент (відповідність нормам і стандартам).

☞ Роль в SMART-стратегуванні: дозволяє сформувати досяжні цілі, мінімізувати втрати та забезпечити стабільну реалізацію стратегічних програм.

8) Методи інтеграції стейкхолдерів, ESG і корпоративного управління.

Сучасне глобальне середовище вимагає, щоб стратегія підприємства враховувала інтереси різних груп впливу та відповідала принципам сталого розвитку.

✓ Основні інструменти: Stakeholder Management (аналіз і управління стейкхолдерами); ESG-стратегування і нефінансова звітність; Corporate Governance Models (моделі корпоративного управління); CSR (Corporate Social Responsibility) – соціальна відповідальність бізнесу; Sustainability Balanced Scorecard – розширена BSC із фокусом на сталий розвиток.

☞ Роль в SMART-стратегуванні: забезпечують узгодження стратегічних цілей із вимогами сталого розвитку та очікуваннями зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів.

SMART-стратегування у великомасштабних економіко-виробничих системах і корпоративно-інтегрованих підприємствах доцільно розглядати як безперервний управлінський цикл, що поєднує стратегічне бачення, вимірювані цілі, ресурсне забезпечення, організаційну координацію та контроль результатів. Його ключове завдання – перетворити стратегічні наміри на керовану систему цілей і дій, узгоджену з можливостями підприємства та вимогами глобального середовища.

Нижче подано логіку процесу SMART-стратегування у вигляді етапів, які забезпечують інтеграцію стратегічних цілей із ресурсами, компетенціями,

бізнес-процесами та корпоративною структурою управління.

Етап 1. Стратегічна діагностика глобалізаційного середовища та позиції підприємства.

Мета: сформулювати обґрунтовану основу для постановки релевантних стратегічних цілей.

Основні дії: аналіз глобальних ринкових тенденцій, конкурентів, технологічних змін; оцінка стійкості ланцюгів постачання, ринків збуту, валютних та геополітичних ризиків; визначення ключових можливостей і загроз (SWOT, PESTEL, Porter).

Результат: перелік факторів, що визначають стратегічні пріоритети розвитку та обмеження.

✓ Узгодження: цілі мають бути релевантними (R) до реальних глобальних викликів.

Етап 2. Оцінювання внутрішнього потенціалу: ресурси, компетенції, можливості масштабування.

Мета: встановити, що підприємство реально здатне реалізувати.

Основні дії: аудит ресурсів (фінансових, виробничих, технологічних, кадрових); оцінка ключових компетенцій (управлінських, інноваційних, логістичних); визначення вузьких місць і резервів ефективності; аналіз організаційної структури та взаємодії підрозділів/підприємств групи.

Результат: профіль внутрішнього потенціалу та карти ресурсних обмежень.

✓ Узгодження: забезпечується досяжність (A) цілей та реалістичність стратегічних намірів.

Етап 3. Формування стратегічного бачення та пріоритетів глобалізаційного розвитку.

Мета: визначити стратегічний напрям та модель розвитку (інтеграція, експорт, інновації, ESG, цифровізація).

Основні дії: формування стратегічної місії й візії розвитку; вибір стратегічних орієнтирів (міжнародна експансія, вертикальна інтеграція, диверсифікація тощо); визначення ключових напрямів розвитку: ринки, продукти, технології, партнерства.

Результат: стратегічна рамка розвитку (цільова модель бізнесу).

✓ Узгодження: забезпечується зв'язок із корпоративною логікою та довгостроковою стійкістю.

Етап 4. Постановка SMART-цілей та їх стратегічна декомпозиція.

Мета: перетворити загальне бачення на конкретні стратегічні цілі з показниками та термінами.

Основні дії: формулювання стратегічних цілей за SMART-критеріями:

S – конкретні напрями (що саме змінюємо),

M – метрики (як вимірюємо),

A – реалістичність із урахуванням потенціалу,

R – відповідність глобальним пріоритетам,

T – термін досягнення;

декомпозиція цілей: корпоративний рівень → бізнес-напрямок → підрозділи → проекти → операційні задачі; узгодження цілей між корпоративним центром і дочірніми структурами.

Результат: ієрархія SMART-цілей (дерево цілей) та паспорт кожної цілі.

✓ Узгодження: досягається конкретність та керованість стратегічних орієнтирів.

Етап 5. Інтеграція SMART-цілей у систему бізнес-процесів і управлінських механізмів.

Мета: зробити так, щоб стратегія “працювала” через щоденні процеси підприємства.

Основні дії: визначення бізнес-процесів, що забезпечують досягнення цілей (виробництво, логісти-

ка, закупівлі, збут тощо); озроблення стратегічних карт і причинно-наслідкових зв'язків (Strategy Map); інтеграція цілей у BSC (фінанси, клієнти, процеси, розвиток); формування системи KPI за функціями та підрозділами.

Результат: стратегічна модель реалізації цілей через процеси та показники.

✓ Узгодження: забезпечується зв'язок цілей із процесами і структурою управління.

Етап 6. Ресурсне забезпечення та формування портфеля стратегічних програм/проектів.

Мета: перетворити цілі на конкретні програми дій із ресурсами та відповідальними.

Основні дії: бюджетування стратегічних ініціатив (CAPEX, OPEX); формування портфеля проектів розвитку (PPM); призначення відповідальних (власники цілей і KPI); побудова інституційної підтримки (PMO, стратегічні комітети).

Результат: стратегічні програми та проекти з ресурсами, термінами й виконавцями.

✓ Узгодження: забезпечується реалізаційна спроможність SMART-стратегії.

Етап 7. Управління ризиками та адаптивність стратегії.

Мета: забезпечити стійкість реалізації цілей у нестабільному глобальному середовищі.

Основні дії: ідентифікація стратегічних ризиків (ринкових, логістичних, технологічних); побудова карти ризиків та заходів реагування; проведення сценарного аналізу та стрес-тестування цілей; формування резервних планів (contingency plans).

Результат: інтегрована система стратегічної безпеки та управління ризиками.

✓ Узгодження: забезпечується надійність досягнення SMART-цілей навіть за відхилення умов.

Етап 8. Моніторинг, контроль виконання та стратегічне коригування.

Мета: забезпечити контроль прогресу, оцінку результатів і своєчасне коригування.

Основні дії: регулярний моніторинг KPI (дашборди, BI-аналітика); оцінка відхилень від плану та причин невиконання; управлінські рішення щодо корекції ресурсів, термінів або стратегічних пріоритетів; перегляд SMART-цілей за результатами циклу виконання.

Результат: замкнений контур стратегічного управління (контроль → корекція → оновлення).

✓ Узгодження: підтримується безперервна адаптація до змін та підвищення результативності.

Реалізація глобалізаційної стратегії великомасштабних економіко-виробничих систем і корпоративно-інтегрованих підприємств вимагає не лише якісного формування цілей, але й побудови дієвої системи стратегічного контролю та моніторингу, здатної забезпечити своєчасне виявлення відхилень, оцінку прогресу і оперативне коригування управлінських рішень. У контексті високої невизначеності світових ринків, змін технологій та інституційних вимог стратегічний контроль має ґрунтуватися на системі показників ефективності (KPI/BSC) та механізмах адаптації до змін (сценарне планування, ризик-менеджмент, гнучке управління).

Нижче наведено ключові напрями підвищення результативності стратегічного контролю й моніторингу, обґрунтовані з позиції їх практичної значущості для глобалізаційного розвитку.

1. Формування багаторівневої системи KPI та інтеграція її з SMART-цільми. Однією з головних при-

чин низької результативності стратегічного контролю є розрив між стратегічними цілями та показниками оцінювання. Тому першочерговим напрямом виступає створення багаторівневої системи KPI, яка: відображає стратегічні пріоритети глобалізаційного розвитку; забезпечує вимірюваність і контрольованість кожної SMART-цілі; дозволяє декомпонувати загально корпоративні цілі до рівня підрозділів і відповідальних осіб.

Обґрунтування: система KPI підвищує управлінську дисципліну реалізації стратегії, оскільки переводить стратегічні наміри у формат конкретних параметрів (експорт, частка ринку, продуктивність, витрати, інноваційність, ESG-показники тощо).

✓ Практичний результат: чіткі критерії оцінювання прогресу, контроль виконання та персоналіфікація відповідальності.

2. Використання Balanced Scorecard (BSC) як інструменту балансування стратегічних пріоритетів. Глобалізаційний розвиток не може оцінюватися лише фінансовими показниками, адже конкурентоспроможність формується також через якість процесів, інноваційний потенціал, людський капітал, бренд і репутацію. У цьому контексті доцільним є застосування BSC, яка поєднує показники у взаємопов'язаних площинах: фінанси (дохід, прибутковість, інвестиційна ефективність); клієнти/ринки (частка ринку, лояльність, задоволеність); внутрішні процеси (якість, продуктивність, витрати, логістика); навчання і розвиток (компетенції, інновації, цифровізація).

Обґрунтування: BSC дозволяє знизити ризик «одновимірної стратегії», коли підприємство орієнтується лише на короткострокові фінансові результати, ігноруючи довгострокові фактори стійкості.

✓ Практичний результат: баланс стратегічних рішень, підвищення довгострокової конкурентоспроможності на глобальних ринках.

3. Побудова стратегічних карт (Strategy Maps) для контролю причинно-наслідкових зв'язків. Ключова проблема моніторингу великих корпоративних структур — втрата логіки “ціль → дії → результат” через складність системи та множинність проєктів. Ефективним рішенням є використання стратегічних карт, які візуалізують зв'язки між цілями та показниками у форматі причинно-наслідкової моделі.

Обґрунтування: стратегічні карти підсилюють керованість реалізації, оскільки: показують, які процеси забезпечують досягнення ринкових результатів; зменшують ризик хаотичного запуску проєктів без стратегічного обґрунтування; підвищують прозорість корпоративного управління.

✓ Практичний результат: координація стратегічних ініціатив, усунення дублювання функцій і концентрація ресурсів на ключових драйверах результативності.

4. Цифровізація моніторингу: BI-аналітика, dashboards, контроль у режимі реального часу. В умовах глобалізації затримка інформації значно знижує ефективність управління, тому моніторинг має базуватися на цифрових системах збору та аналізу даних: управлінські панелі (dashboards); BI-платформи; інтеграція з ERP/SCM/CRM-системами; автоматизована управлінська звітність.

Обґрунтування: Цифровізація моніторингу: скорочує часовий лаг між подією та управлінською реакцією; забезпечує прозорість показників у масштабі корпорації; підвищує точність прогнозування та управління відхиленнями.

✓ Практичний результат: оперативне управління стратегічними відхиленнями та підвищення швидкості прийняття рішень.

5. Інтеграція ризик-менеджменту (ERM) у стратегічний контроль глобалізаційного розвитку. Глобалізаційна стратегія реалізується в умовах високих ризиків: валютних, логістичних, геополітичних, технологічних, регуляторних. Тому стратегічний контроль має включати ризик-орієнтований компонент: карта стратегічних ризиків; контроль критичних ризикових індикаторів (KRI); оцінка ризиків щодо ключових проєктів.

Обґрунтування: ERM підвищує результативність контролю, оскільки дозволяє оцінювати не лише «що досягнуто», але і якою ціною та з якою загрозою для стійкості бізнесу.

✓ Практичний результат: попереджувальний контроль, мінімізація втрат, забезпечення безперервності реалізації стратегічних програм.

6. Використання сценарного підходу та стратегічної гнучкості для адаптації цілей і KPI. Стратегічний контроль має бути не лише фіксацією результатів, а й механізмом адаптації до змін. Це можливо завдяки впровадженню: сценарного планування (базовий, оптимістичний, кризовий); гнучких стратегічних планів (перегляд KPI за умов зміни середовища); стрес-тестів фінансових і виробничих моделей.

Обґрунтування: у глобальному середовищі стратегія потребує корекції — зміна попиту, валютні коливання чи логістичні збої вимагають оновлення цілей без руйнування загальної стратегічної логіки.

✓ Практичний результат: адаптивність стратегії та збереження керованості розвитку навіть у кризових умовах.

7. Посилення відповідальності та стратегічної координації через управлінські контури. Контроль результативності буде ефективним лише за наявності чіткої управлінської архітектури реалізації стратегії. Тому важливим є: призначення власників SMART-цілей і KPI; створення стратегічних комітетів; робота РМО (офісу управління проєктами); регламентовані стратегічні сесії контролю виконання.

Обґрунтування: без визначених відповідальних осіб та органів управління KPI перетворюються на формальність і не впливають на реальні управлінські рішення.

✓ Практичний результат: системність і дисципліна стратегічної реалізації, підвищення контролю виконання у корпоративних структурах.

8. Включення ESG та нефінансових показників як індикаторів глобальної стійкості. В умовах глобалізації підприємства вимушені враховувати не лише економічні результати, а й стандарти сталого розвитку, екологічні та соціальні вимоги. Тому стратегічний контроль має охоплювати: ESG KPI (викиди CO₂, енергоефективність, охорона праці, прозорість управління); соціальні та репутаційні показники; відповідність міжнародним стандартам і нормам.

Обґрунтування: ігнорування ESG призводить до втрати доступу до фінансування, обмеження партнерств, ризиків санкцій та падіння репутації на глобальних ринках.

✓ Практичний результат: підвищення міжнародної інвестиційної привабливості та сталості розвитку.

Отже, підвищення результативності стратегічного контролю та моніторингу реалізації глобалізаційної стратегії має здійснюватися через комплекс

заходів, які поєднують: SMART-цілі → KPI → BSC → стратегічні карти (логіка вимірюваності та керованості); цифровий моніторинг (швидкість управлінської реакції); ризик-менеджмент і сценарне планування (адаптація до змін); корпоративну координацію та відповідальність (виконання і контроль); ESG-показники (глобальна стійкість і відповідність стандартам).

Таким чином, стратегічний контроль перетворюється на дієвий механізм забезпечення конкурентоспроможності й адаптивного розвитку великомасштабних корпоративних систем у глобалізаційному середовищі.

Висновки. У статті розглянуто методи і моделі SMART-стратегування як сучасного інструменту формування та реалізації стратегічних цілей глобалізаційного розвитку великомасштабних економіко-виробничих систем і корпоративно-інтегрованих підприємств. Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі основні висновки:

Обґрунтовано, що SMART-стратегування є ефективним підходом до стратегічного управління, який забезпечує конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність і часову визначеність стратегічних цілей. Використання SMART-принципів дозволяє зменшити декларативність стратегічного планування та підвищити практичну керованість реалізації стратегічних програм розвитку.

Визначено ключові чинники й виклики глобалізаційного розвитку, що суттєво впливають на стратегічні пріоритети підприємств: технологічні зрушення, цифровізація, посилення міжнародної конкуренції, трансформація ланцюгів створення вартості, організації складнішої корпоративних структур, а також зростання регуляторних та ESG-вимог. Зазначені чинники потребують від підприємств підвищення адаптивності та стійкості стратегічного управління.

Систематизовано сучасні методи та моделі стратегічного управління, які можуть бути інтегровані у SMART-стратегування, зокрема Balanced Scorecard, стратегічні карти, KPI-орієнтоване управління, сценарне планування, портфельні методи, проектно-програмне управління, ризик-менеджмент та цифрові інструменти моніторингу. Їх комплексне використання забезпечує взаємозв'язок цілей, ресурсів, бізнес-процесів і результатів.

Запропоновано логіку й етапність процесу SMART-стратегування, що включає стратегічну діагностику середовища, оцінювання внутрішнього потенціалу, визначення пріоритетів глобалізаційного розвитку, постановку та декомпозицію SMART-цілей, інтеграцію цілей у бізнес-процеси і систему KPI, ресурсне забезпечення через портфель проектів, управління ризиками та стратегічний контроль із можливістю коригування. Такий підхід дозволяє узгодити стратегічні наміри з реальними можливостями корпоративно-інтегрованих структур.

Доведено, що результативність стратегічного контролю та моніторингу суттєво підвищується за умови формування багаторівневої системи показників ефективності, використання BSC і цифрових платформ управлінської аналітики, інтеграції ризик-менеджменту та сценарного підходу, а також закріплення відповідальності за стратегічні результати на всіх рівнях корпоративного управління. Це забезпечує своєчасне виявлення відхилень, оперативне ко-

ригування стратегії та підвищення стійкості розвитку в умовах невизначеності.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості застосування SMART-стратегування як універсального механізму підвищення конкурентоспроможності великомасштабних економіко-виробничих систем та корпоративно-інтегрованих підприємств, що орієнтуються на міжнародну інтеграцію, інноваційний розвиток, цифровізацію та відповідність сучасним стандартам сталого розвитку.

Перспективи подальших досліджень. Перспективи подальших наукових досліджень у сфері SMART-стратегування глобалізаційного розвитку великомасштабних економіко-виробничих систем та корпоративно-інтегрованих підприємств доцільно спрямувати на поглиблення методичного інструментарію, розширення практичних механізмів впровадження та підвищення адаптивності стратегічного управління в умовах глобальних трансформацій. З огляду на це, найбільш актуальними напрямками подальших досліджень є такі:

Розроблення галузевих моделей SMART-стратегування з урахуванням специфіки промислових, енергетичних, агропромислових, транспортно-логістичних і високотехнологічних систем, що дозволить підвищити прикладну точність формування стратегічних цілей та показників ефективності.

Удосконалення методів оцінювання результативності SMART-стратегій шляхом формування інтегрованих показників ефективності, які поєднують фінансові, виробничі, інноваційні, соціальні та екологічні критерії з метою комплексної оцінки стійкості розвитку корпоративних структур.

Поглиблення механізмів адаптивного стратегічного управління через розширення сценарного планування, розроблення моделей швидкого стратегічного перегляду цілей, застосування підходів стратегічної гнучкості та формування антикризових контурів управління для забезпечення стійкості в умовах геополітичної та економічної нестабільності.

Інтеграція цифрових технологій у SMART-стратегування, зокрема використання інструментів бізнес-аналітики (BI), штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування ринкових змін, оптимізації ресурсного забезпечення та автоматизації моніторингу досягнення стратегічних цілей у режимі реального часу.

Дослідження управління стратегічними ризиками в глобалізаційних процесах, включаючи розвиток системи Enterprise Risk Management (ERM), формування стратегічних ризик-індикаторів, аналіз вразливості глобальних ланцюгів постачання та побудову моделей забезпечення безперервності бізнес-процесів у великомасштабних системах.

Розширення наукових підходів до інтеграції ESG-пріоритетів у SMART-цілі, що передбачає розроблення спеціальних систем ESG-KPI, методик нефінансової звітності та оцінки впливу корпоративних стратегій на сталий розвиток, репутаційну стійкість і міжнародну інвестиційну привабливість підприємств.

Удосконалення корпоративних механізмів координації та управління виконанням стратегії, зокрема дослідження ефективності функціонування стратегічних комітетів, офісів управління проектами (PMO), портфельного управління, систем мотивації персоналу та культури стратегічної відповідальності в інтегрованих структурах.

Таким чином, подальші дослідження мають бути орієнтовані на поглиблення методології SMART-стратегування як комплексного інструменту управ-

ління глобалізаційним розвитком, що поєднує стратегічну визначеність, вимірюваність результатів, ризик-стійкість, цифрову підтримку управлінських рішень і відповідність принципам сталого розвитку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бондар Ю. А., Дейнека В. С. Стратегії розвитку підприємства: значення, види, особливості. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. № 3(84). С.77-88 <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-3-77-88>
2. Бондар Ю. А., Пісарєва О. В. Механізм впровадження сучасних технологій в управління підприємством. *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*. 2023. Вип. 8 С. 22-29. <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2023-8-22-28>
3. Гуцалюк О. М. Особливості розвитку технологій управління діяльністю підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2011. Вип. 20. Ч. II. С. 147-151.
4. Гуцалюк О. М. Інтеграційний базис управління конкурентним позиціонуванням корпоративних підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2017. № 4-1 (43). С. 136-142.
5. Гуцалюк О. М., Головіна О. І., Козловцева В. А. Формування інноваційної інфраструктури національної економіки в умовах глобалізації та інтеграції. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 33. С. 381-487. <https://doi.org/10.32843/infrastruct33-56>.
6. Колодинський С. Б., Гуцалюк О. М. Технологічні парки як центри економічного зростання українських підприємств. *Вісник післядипломної освіти. Сер.: Соціальні та поведінкові науки*. 2022. Вип. 22 (51). С. 179-199. [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22\(51\)-179-199](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22(51)-179-199)
7. Милян Ю. В. Концептуалізація SMART-стратегування та його адаптація до корпоративного сектору економіки. *Вісник економічної науки України*. 2025. № 2 (49). С. 62-68. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2\(49\).62-68](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2(49).62-68)
8. Салига К. С., Гуцалюк О. М. Ресурсно-компетентнісна парадигма організації управління корпоративними інтеграційними процесами акціонерних товариств. *Бізнес Інформ*. 2018. № 10. С. 369-376.
9. Сунцова О. Економетрична та цифрова трансформація бізнесу в концепціях Індустрія 4.0 та 5.0. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2022. Т. 2. № 5. С. 36-47. <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2022-2-04>
10. Ус Г. О., Шишка І. В., Коханчук В. П., Власова Я. М. Розвиток корпоративізації smart-бізнесу та управління його інтелектуальною власністю в умовах економіки знань. *Вісник економічної науки України*. 2025. № 2 (49). С. 93-99. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2\(49\).93-99](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2(49).93-99)

Надійшла до редакції 22.01.2026 р.
Прийнята до друку 04.03.2026 р.
Опублікована 29.05.2026 р.

REFERENCES

1. Bondar, Yu. A., & Deineka, V. S. (2023). Enterprise development strategies: meaning, types, features. *Development of management methods and management in transport*, 84, 77-88. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-3-77-88> [in Ukrainian].
2. Bondar, Yu.A., & Pisareva, O.V. (2023). Mechanism of introducing modern technologies into enterprise management. *Scientific Bulletin of the Flight Academy. Series: Economics, Management and Law*, 8, 22-29. <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2023-8-22-28> [in Ukrainian].
3. Hutsaliuk, O. M. (2011). Peculiarities of the development of enterprise management technologies. *Scientific works of Kirovohrad National Technical University. Economic Sciences*, 20, Part II, 147-151 [in Ukrainian].
4. Hutsaliuk, O. M. (2017). Integration basis for managing the competitive positioning of corporate enterprises. *Business Navigator*, 4-1(43), 136-142 [in Ukrainian].
5. Hutsaliuk, O. M., Golovina, O. I., & Kozlovtsseva, V. A. (2019). Formation of the innovation infrastructure of the national economy in the context of globalization and integration. *Market Infrastructure*, 33, 381-487. <https://doi.org/10.32843/infrastruct33-56>. [in Ukrainian].
6. Kolodynskiy, S. B., & Hutsaliuk, O. M. (2022). Technological parks as centers of economic growth of Ukrainian enterprises. *Bulletin of postgraduate education. Ser.: Social and behavioral sciences*, 22(51), 179-199. [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22\(51\)-179-199](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22(51)-179-199) [in Ukrainian].
7. Mylyan, Y. V. (2025). Conceptualization of SMART-strategization and its adaptation to the corporate sector of the economy. *Bulletin of economic science of Ukraine*, 2(49), 62-68. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2\(49\).62-68](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2(49).62-68) [in Ukrainian].
8. Salyga, K. S., & Hutsaliuk, O. M. (2018). Resource-competence paradigm of the organization of management of corporate integration processes of joint-stock companies. *Business Inform*, 10, 369-376 [in Ukrainian].
9. Suntsova, O. (2022). Econometric and digital transformation of business in the concepts of Industry 4.0 and 5.0. *Financial and credit systems: development prospects*, 2(5), 36-47. <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2022-2-04> [in Ukrainian].
10. Us, G. O., Shyshka, I. V., Kokhanchuk, V. P. & Vlasova, Ya. M. (2025). Development of smart business corporatization and management of its intellectual property in the conditions of a knowledge economy. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 2(49), 93-99. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2\(49\).93-99](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2(49).93-99) [in Ukrainian].

Received: 22.01.2026
Accepted: 04.03.2026
Published: 29.05.2026

Ус Г. О., Олійник О. А. Методи і моделі SMART-стратегування глобалізаційного розвитку великомасштабних економіко-виробничих систем та корпоративно-інтегрованих підприємств

У статті досліджено сучасні методи і моделі SMART-стратегування глобалізаційного розвитку великомасштабних економіко-виробничих систем та корпоративно-інтегрованих підприємств в умовах високої турбулентності світових ринків, технологічних зрушень і трансформації ланцюгів створення вартості.

Обґрунтовано, що результативна стратегія глобалізаційного зростання повинна базуватися на принципах SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), які забезпечують чіткість стратегічних орієнтирів, вимірюваність ефектів, реалістичність ресурсного забезпечення, відповідність глобальним викликам та визначеність часових меж досягнення цілей. Розкрито зміст SMART-стратегування як інструменту узгодження корпоративної політики, виробничого потенціалу, інноваційного розвитку та міжнародної конкурентоспроможності в межах інтегрованих структур.

Визначено ключові підходи до формування стратегічних цілей: сценарне прогнозування, стратегічні карти, портфельні методи, збалансована система показників (BSC), KPI-орієнтоване планування, ризик-менеджмент та управління стейкхолдерами. Запропоновано модель SMART-стратегування, що поєднує етапи діагностики зовнішнього середовища, оцінювання ресурсів і компетенцій, формування цільових орієнтирів, вибору стратегічних альтернатив та моніторингу реалізації.

Особливу увагу приділено інтеграції ESG-пріоритетів, цифровізації управління та розвитку мережових форм кооперації. Доведено, що впровадження SMART-підходу підвищує адаптивність великомасштабних систем, забезпечує узгодженість корпоративних рішень і сприяє довгостроковій стійкості в глобалізаційному середовищі.

Ключові слова: SMART-стратегування; глобалізаційний розвиток; великомасштабні економіко-виробничі системи; корпоративно-інтегровані підприємства; стратегічне управління; стратегічні цілі; KPI; збалансована система показників; BSC; сценарне планування; ризик-менеджмент; конкурентоспроможність; ESG-орієнтири; цифровізація.

Us H., Oliinyk O. Methods and models of SMART-strategization of the globalization development of large-scale economic and production systems and corporate-integrated enterprises

The article examines modern methods and models of SMART strategizing for the globalization-driven development of large-scale economic and production systems as well as corporately integrated enterprises under conditions of high volatility in global markets, technological shifts, and transformations of value chains.

It is substantiated that an effective strategy for globalization growth should be based on the SMART principles (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), which ensure clarity of strategic priorities, measurability of outcomes, realism of resource provision, relevance to global challenges, and well-defined time frames for achieving objectives.

The essence of SMART strategizing is revealed as a tool for aligning corporate policy, production capacity, innovative development, and international competitiveness within integrated business structures. Key approaches to defining strategic goals are identified, including scenario forecasting, strategy maps, portfolio methods, the Balanced Scorecard (BSC), KPI-oriented planning, risk management, and stakeholder management.

A SMART strategizing model is proposed that combines the stages of external environment diagnostics, assessment of resources and competencies, formulation of target benchmarks, selection of strategic alternatives, and implementation monitoring. Special attention is paid to the integration of ESG priorities, the digitalization of management processes, and the development of network-based forms of cooperation.

It is proved that the implementation of the SMART approach enhances the adaptability of large-scale systems, ensures consistency of corporate decisions, and contributes to long-term sustainability in the globalization environment.

Keywords: SMART strategizing; globalization development; large-scale economic and production systems; corporately integrated enterprises; strategic management; strategic goals; KPI; Balanced Scorecard; BSC; scenario planning; risk management; competitiveness; ESG landmarks; digitalization.

Формат цитування:

Ус Г. О., Олійник О. А. Методи і моделі SMART-стратегування глобалізаційного розвитку великомасштабних економіко-виробничих систем та корпоративно-інтегрованих підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2026. № 1 (50). С. 72-81. [https://doi.org/10.37405/3041-1629.2026.1\(50\).72-81](https://doi.org/10.37405/3041-1629.2026.1(50).72-81)

Us, H., & Oliinyk, O. (2026). Methods and models of SMART-strategization of the globalization development of large-scale economic and production systems and corporate-integrated enterprises. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1(50), 72-81. [https://doi.org/10.37405/3041-1629.2026.1\(50\).72-81](https://doi.org/10.37405/3041-1629.2026.1(50).72-81)