

УДК 658.2

**Дацько Тарас Володимирович**  
(аспірант ПВНЗ «Європейський університет»)  
ORCID ID 0009-0008-6245-600X

**Городецький Тарас Ігорович**  
(аспірант ПВНЗ «Європейський університет»)  
ORCID ID 0009-0000-1095-2687

## ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

**Анотація.** У статті досліджуються особливості розроблення та реалізації програм розвитку організацій в умовах сучасного динамічного бізнес-середовища. Проаналізовано ключові методологічні підходи до формування програм розвитку, включаючи стратегічне планування, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, структурування та декомпозицію бізнес-процесів. Визначено основні етапи впровадження програм розвитку, що включають формулювання стратегічних цілей, пошук альтернативних рішень, оцінку ефективності та коригування заходів відповідно до змін ринкового середовища. Особливу увагу приділено питанням інтеграції програм розвитку в систему управління організацією, зокрема їх узгодженню з фінансовими, бухгалтерськими та операційними процесами. Розглянуто інструменти підвищення ефективності програмних ініціатив, зокрема застосування зворотного зв'язку, гнучкого управління ресурсами та моніторингу реалізації стратегічних завдань. Зроблено висновок, що комплексний підхід до розробки та впровадження програм розвитку дозволяє підприємствам не лише оптимізувати бізнес-процеси, але й підвищувати конкурентоспроможність, адаптуватися до зовнішніх викликів і забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

**Ключові слова:** програма розвитку, стратегічне управління, бізнес-процеси, декомпозиція, корпоративне управління, ефективність, адаптація.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та динамічних змін ринкового середовища перед організаціями постає завдання забезпечення сталого розвитку та зміцнення конкурентних позицій. Це зумовлює необхідність розробки ефективних програм розвитку, які виступають інструментом стратегічного управління змінами, трансформації бізнес-моделі, підвищення гнучкості управлінських процесів і вдосконалення організаційної структури. Проте на практиці розроблення та реалізація таких програм стикається з низкою труднощів, зокрема методологічною неузгодженістю, фрагментарністю впровадження, недостатньою інтегрованістю у систему корпоративного управління та обмеженою адаптивністю до зовнішніх викликів. У цьому контексті виникає необхідність формування комплексного підходу до програмного розвитку, який поєднує стратегічне бачення, системний аналіз та застосування сучасних управлінських інструментів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика програмного розвитку організацій висвітлена у працях вітчизняних і зарубіжних дослідників, зокрема А. А. Галіна [5], І. М. Ткаченка [12], О. І. Амоші [3], Г. Мінцберга [2], Р. С. Каплана та Д. П. Нортона [1]. У дослідженнях акцентується увага на необхідності стратегічного планування, структурування цілей та інтеграції ресурсного забезпечення при впровадженні змін. Р. С. Каплан і Д. П. Нортон запропонували концепцію збалансованої системи показників як інструмент узгодження

стратегічних цілей із операційною діяльністю [1]. Г. Мінцберг наголошує на важливості адаптивності стратегічного процесу [2].

Вітчизняні автори І. М. Ткаченко [12] та В. М. Гейц [6] звертають увагу на роль програм у досягненні стратегічних пріоритетів підприємства через цілеспрямоване управління проектами, структурування змін та інтеграцію інновацій. Разом з тим, у науковому дискурсі недостатньо уваги приділено механізмам поєднання програмного підходу з гнучким управлінням, цифровими інструментами аналітики та оперативного моніторингу реалізації стратегічних ініціатив. Це потребує подальших досліджень і розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності реалізації програм розвитку в умовах сучасного динамічного середовища.

**Мета статті.** Метою статті є обґрунтування науково-практичних підходів до розробки та реалізації програм розвитку організацій у сучасних умовах, які характеризуються високою динамікою змін, цифровою трансформацією та підвищеними вимогами до адаптивності управлінських систем.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Інтеграція принципів програмного розвитку в систему управління сучасних організацій перетворилася з додаткової переваги на ключовий інструмент стратегічного управління. Вона забезпечує обґрунтованість управлінських рішень, дозволяє адаптуватися до змінного бізнес-середовища та формувати довгострокові конкурентні переваги. Традиційно програми розвитку використовуються для розробки бізнес-планів, оцінки інвестиційних проектів та ініціювання нових стратегічних ініціатив. Однак практика реалізації таких програм свідчить про обмеженість методологічних підходів до управлінських змін, що створює виклики у процесі їх ефективного впровадження [12].

Програма розвитку підприємства — це комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей організації шляхом оптимізації бізнес-процесів, покращення ресурсного забезпечення, впровадження інноваційних рішень та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Вона є інструментом стратегічного управління, який дозволяє підприємству адаптуватися до динамічних змін у зовнішньому середовищі та ефективно використовувати внутрішній потенціал для розвитку [13]. У процесі формування програми розвитку підприємства доцільно виокремити її ключові структурні компоненти, кожен із яких виконує окрему функціональну роль у забезпеченні стратегічного поступу організації. У таблиці 1 представлено узагальнення основних елементів програми розвитку, що охоплюють критичні напрями діяльності підприємства.

Таблиця 1. Ключові компоненти програми розвитку підприємства

Компонент програми розвитку	Зміст/Функції
Оптимізація бізнес-процесів	Удосконалення логіки, структури та ефективності операційних процесів
Покращення ресурсного забезпечення	Раціональне планування і розподіл фінансових, матеріальних, трудових ресурсів
Інноваційні рішення	Запровадження нових технологій, продуктів і підходів до управління
Адаптація до зовнішнього середовища	Гнучке реагування на зміни ринку, законодавства, споживчих очікувань
Ефективне використання внутрішнього потенціалу	Мобілізація знань, компетенцій і досвіду персоналу, внутрішніх резервів

Джерело: розроблено автором на основі джерел [12; 13]

Оптимізація бізнес-процесів спрямована на підвищення операційної ефективності шляхом удосконалення внутрішньої структури організації, тоді як покращення ресурсного забезпечення передбачає раціональний розподіл і мобілізацію фінансових, матеріальних і людських ресурсів. Особливе місце у програмі розвитку займає впровадження інноваційних рішень, які забезпечують адаптацію підприємства до змін ринкового середовища та створюють передумови для технологічного оновлення. Водночас важливими чинниками успішної реалізації програми є здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів та максимально ефективно використовувати свій внутрішній потенціал. Комплексне врахування зазначених компонентів дає змогу сформувати збалансовану, результативну та гнучку програму розвитку, що відповідає стратегічним пріоритетам підприємства та підвищує його конкурентоспроможність [5].

Залежно від ключових характеристик програми розвитку підприємств поділяються на такі основні категорії [3]:

1. За стратегічною орієнтацією:

- Операційні програми – спрямовані на вдосконалення поточних бізнес-процесів, підвищення ефективності діяльності, зниження витрат та покращення організаційної структури.

- Інноваційні програми – зосереджені на розробці та впровадженні нових технологій, продуктів, послуг або методів управління, що забезпечують конкурентну перевагу підприємства.

- Стратегічні програми – передбачають масштабні трансформації, що змінюють бізнес-модель підприємства, вихід на нові ринки або кардинальне оновлення внутрішніх процесів.

2. За масштабом впровадження:

- Локальні – реалізуються в межах окремого підрозділу або структурної одиниці підприємства.

- Корпоративні – охоплюють усю організацію, включаючи кілька напрямів діяльності та структурних підрозділів.

- Глобальні – передбачають зміни на рівні міжнародної діяльності підприємства або його інтеграцію в глобальні економічні процеси.

3. За тривалістю реалізації:

- Короткострокові (до 1 року) – програми, спрямовані на швидке досягнення конкретних тактичних цілей.

- Середньострокові (1-3 роки) – спрямовані на поступове вдосконалення окремих напрямів діяльності підприємства.

- Довгострокові (понад 3 роки) – орієнтовані на фундаментальні зміни у стратегічному розвитку підприємства.

4. За джерелами фінансування:

- Внутрішньо-фінансовані – реалізуються за рахунок власних ресурсів підприємства.

- Зовнішньо-фінансовані – залучають інвестиції, державні гранти, кредити або фінансування від стратегічних партнерів.

- Змішані – передбачають комбінацію внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування.

5. За рівнем ризику:

- Консервативні – орієнтовані на поступове зростання з мінімальними ризиками.

- Помірні – передбачають певні трансформації, що супроводжуються середнім рівнем ризиків.

- Агресивні – спрямовані на кардинальні зміни, що містять значні ризики, але потенційно можуть принести високі результати.

Сучасні дослідження підкреслюють необхідність застосування комплексного підходу до розроблення програм розвитку організацій, що включає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення ключових стратегічних пріоритетів та використання цифрових технологій для моніторингу й оцінки ефективності їх реалізації. Особливого значення набуває інтеграція аналітичних методів та інформаційних систем, що сприяє підвищенню точності прогнозування та оптимізації ресурсного забезпечення організації. Крім того, стратегічне планування програм розвитку має враховувати гнучкість управлінських рішень та можливість оперативного коригування у відповідь на зміни ринку [7]. Таким чином, розроблення та реалізація програм розвитку організацій в сучасних умовах потребує вдосконалення методологічних підходів, орієнтованих на інноваційність, цифрову трансформацію та ефективне управління ресурсами. Це дозволить організаціям адаптуватися до динамічного середовища, зміцнювати свої позиції на ринку та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Застосування підходів до аналізу та підготовки програми розвитку в межах реалізації стратегічних ініціатив сприяє інтеграції цих методологій у процеси управління підприємством. Це не лише дозволяє ефективно концентрувати управлінські ресурси на досягненні довгострокових цілей, але й формує організаційну та ресурсну основу для успішної реалізації загальної стратегії підприємства [8]. Важливим аспектом формування програми розвитку є стратегічне бачення майбутнього підприємства, що ґрунтується на комплексному аналізі його поточного стану, оцінці впливу зовнішнього середовища, визначенні етапу життєвого циклу організації та застосуванні сучасних стратегічних методів і управлінських інструментів [6].

Програми розвитку підприємств є комплексом взаємопов'язаних проектів, які об'єднані спільними стратегічними цілями та реалізуються у визначені терміни з урахуванням оптимального використання ресурсів. Вони виступають важливим інструментом структурованого підходу до впровадження змін та формування довгострокових конкурентних переваг, що робить їх невід'ємним елементом сучасного корпоративного управління. Завдяки програмному підходу підприємства можуть не лише підвищувати ефективність внутрішніх процесів, але й адаптуватися до змінного ринкового середовища, що є критично важливим у сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації [11]. Процес розробки та впровадження програми розвитку підприємств ґрунтується на системному підході, який передбачає застосування методологічного інструментарію для поетапного формування та реалізації стратегічних ініціатив. Він охоплює аналіз потреб підприємства в розвитку, формулювання програмних цілей, пошук альтернативних варіантів їх досягнення, оцінку ефективності, а також верифікацію фізичної, економічної та фінансової доцільності запропонованих заходів. Подальша оптимізація програми сприяє її адаптації до стратегічних орієнтирів підприємства, забезпечуючи інтеграцію з ключовими бізнес-процесами та сприяючи підвищенню ефективності управлінських рішень. Реалізація програми розвитку супроводжується застосуванням принципу зворотного зв'язку, що дозволяє оперативно коригувати стратегію та вдосконалювати управлінські підходи в процесі виконання [4].

Логічна послідовність етапів забезпечує узгоджене та системне впровадження змін, що сприяє досягненню визначених програмних цілей. Важливими інструментами у цьому процесі є декомпозиція та структуризація, які дозволяють ефективно керувати складними управлінськими процесами. Декомпозиція передбачає розподіл загальної стратегічної задачі на менші, більш керовані елементи, що спрощує їх реалізацію та покращує координацію дій на всіх рівнях управління. Цей підхід дає можливість розглядати підприємство та його розвиток у вигляді взаємопов'язаних систем і підсистем, які функціонують у єдиному управлінському просторі, забезпечуючи узгодженість стратегічних рішень та їх ефективне впровадження в умовах динамічного середовища [9].

Структуризація, у свою чергу, дозволяє виокремити ключові компоненти програми розвитку, встановити між ними чіткі взаємозв'язки та визначити відповідальних за їх реалізацію. Це сприяє оптимальному розподілу ресурсів, формуванню ефективного механізму планування та контролю витрат, а також створенню організаційної основи для реалізації стратегічних ініціатив. Важливим аспектом є інтеграція програми розвитку в загальну систему управління підприємством, що забезпечує її синхронізацію з фінансовими, бухгалтерськими та операційними процесами. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність виконання запланованих заходів, мінімізувати ризики та посилити контроль над ключовими етапами впровадження. Ефективне впровадження програми розвитку підприємства забезпечується через детально розроблені плани дій, чітко регламентовані процедури та застосування сучасних управлінських інструментів [8]. Одним із важливих етапів цього процесу є побудова схеми декомпозиції бізнес-процесів, що дає змогу ідентифікувати ключові напрями розвитку, визначити критичні точки реалізації програмних заходів та створити умови для ефективного управління трансформаційними процесами. Використання таких підходів дозволяє підприємствам підвищити гнучкість управлінських рішень, раціонально розподіляти ресурси та забезпечувати стале зростання в умовах динамічного ринкового середовища [10].

**Висновки.** У сучасних умовах розвитку бізнес-середовища впровадження програм розвитку підприємств є ключовим інструментом стратегічного управління, що дозволяє забезпечити адаптацію до змін ринку, оптимізувати використання ресурсів і створювати довгострокові конкурентні переваги. Системний підхід до їх розробки та реалізації, що включає аналіз поточного стану підприємства, структуризацію стратегічних цілей, декомпозицію бізнес-процесів та інтеграцію управлінських інструментів, сприяє узгодженості дій та ефективності впроваджених ініціатив.

Застосування цих методологій дозволяє не лише розробити програму розвитку відповідно до стратегічних пріоритетів підприємства, а й інтегрувати її в загальну систему корпоративного управління, забезпечуючи синхронізацію з фінансовими, операційними та бухгалтерськими процесами. Важливим елементом є зворотний зв'язок, що дозволяє своєчасно коригувати реалізацію програми, враховуючи зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Отже, ефективність програм розвитку підприємств визначається комплексним підходом до їх розробки, чіткою координацією управлінських дій та постійним моніторингом реалізації стратегічних ініціатив. Це забезпечує підприємствам можливість адаптуватися до сучасних викликів, зберігати стійкість у конкурентному середовищі та досягати сталого розвитку.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Harvard Business School Press, 1996. – 320 p.
2. Mintzberg H. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. – New York: Free Press, 2005. – 406 p.
3. Амоша О.І. Механізми реалізації програм соціально-економічного розвитку підприємств. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2016. – 236 с.
4. Бурик, З. М. (2014). Особливості розробки і реалізації стратегії та програм розвитку регіону. Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Управління, (2), 52-62.
5. Галін А.А. Управління розвитком організації: теорія і практика. – К. : КНЕУ, 2018. – 272 с.
6. Гейц В.М., Кузьмін О.Є. Стратегічне управління підприємствами: сучасні концепції. – Львів: Видавництво ЛНУ ім. І. Франка, 2019. – 344 с.
7. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 38(1). С. 107–113.
8. Мамотенко, Д. Ю. (2015). Розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*, (14 (3)), 49-52.

9. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. Галицький економічний вісник. 2015. Том 48. № 1. С. 101–108.
10. Смачило, І. (2020). Теоретичні підходи до формування кадрової стратегії підприємств А. Молодий вчений, (12 (88)), 6-9. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/8>
11. Таран-Лала, О., & Сухорук, К. (2021). Особливості стратегічного управління підприємством. Економіка та суспільство, (25). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296>
12. Ткаченко І.М. Програмно-цільовий підхід у стратегічному управлінні розвитком підприємств. // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2020. – № 70. – С. 83–89.
13. Харченко В.А. Концептуальні засади формування системи стратегічного управління розвитком підприємства. Схід. 2014. № 5. С. 52–56.

## REFERENCES

1. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Harvard Business School Press, 1996. – 320 p.
2. Mintzberg H. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. – New York: Free Press, 2005. – 406 p.
3. Амос О.І. Механізми реалізації програм соціально-економічного розвитку підприємств. – Donetsk: DonNUET, 2016. – 236 s.
4. Buryk, Z. M. (2014). Osoblyvosti rozrobky i realizatsii stratehii ta program rozvytku rehionu. Naukovyi visnyk Akademii munitsypalnoho upravlinnia. Serii: Upravlinnia, (2), 52-62.
5. Halin A.A. Upravlinnia rozvytkom orhanizatsii: teoriia i praktyka. – K. : KNEU, 2018. – 272 s.
6. Heits V.M., Kuzmin O.Ie. Stratehichne upravlinnia pidpriemstvamy: suchasni kontseptsii. – Lviv: Vydavnytstvo LNU im. I. Franka, 2019. – 344 s.
7. Kysh L.M. Stratehichne upravlinnia, yak osnovna chastyna menedzhmentu pidpriemstva. Prychornomorski ekonomichni studii. 2019. Vyp. 38(1). S. 107–113.
8. Mamotenko, D. Yu. (2015). Rozrobka kadrovoi stratehii orhanizatsii v suchasnykh umovakh. Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky, (14 (3)), 49-52.
9. Pobihun S. Analiz pidkhodiv do zdiisnennia protsesu stratehichnoho upravlinnia. Halytskyi ekonomichni visnyk. 2015. Tom 48. No 1. S. 101–108.
10. Smachylo, I. (2020). Teoretychni pidkhody do formuvannia kadrovoi stratehii pidpriemstv A. Molodyi vchenyi, (12 (88)), 6-9. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/8>
11. Taran-Lala, O., & Sukhoruk, K. (2021). Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom. Ekonomika ta suspilstvo, (25). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296>
12. Tkachenko I.M. Programno-tsilovyi pidkhid u stratehichnomu upravlinni rozvytkom pidpriemstv. // Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. – 2020. – № 70. – S. 83–89.
13. Kharchenko V.A. Kontseptualni zasady formuvannia systemy stratehichnoho upravlinnia rozvytkom pidpriemstva. Skhid. 2014. No 5. S. 52–56.

**Datsko Taras Volodymyrovych**  
(Postgraduate student of PVNZ "European University")

**Horodetskyi Taras Igorovych**  
(Postgraduate student of PVNZ "European University")

## TITLE OF THE ARTICLE

**Abstract.** *The article examines the features of the development and implementation of organizational development programs in the conditions of a modern dynamic business environment. The key methodological approaches to the formation of development programs are analyzed, including strategic planning, analysis of the internal and external environment, structuring and decomposition of business processes. The main stages of the implementation of development programs are determined, including the formulation of strategic goals, the search for alternative solutions, assessing effectiveness and adjusting measures in accordance with changes in the market environment. Special attention is paid to the issues of integrating development programs into the organization's management system, in particular their coordination with financial, accounting and*

*operational processes. Tools for increasing the effectiveness of program initiatives are considered, in particular the use of feedback, flexible resource management and monitoring the implementation of strategic objectives. It is concluded that a comprehensive approach to the development and implementation of development programs allows enterprises not only to optimize business processes, but also to increase competitiveness, adapt to external challenges and ensure sustainable development in the long term.*

**Keywords:** *development program, strategic management, business processes, decomposition, corporate governance, efficiency, adaptation.*