

Список використаних джерел

1. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*. 1992. Т. 70. № 1. С. 71–79.
2. Martin-Navarro J. A., Estévez E., Onieva L., Zamora M. Business Process Management Systems: A Systematic Literature Review. *Computers in Industry*. 2019. Т. 107. С. 74–95.
3. Калюжна Н. Г. Поняття та значення системи управління підприємством. *Економіка та управління*. 2010. № 4. С. 25–30.
4. Куцик, П.О., Воронко, Р.М., Редченко, К.І., & Воронко, О.С. (2021). Аналітичне забезпечення управління формуванням фінансових результатів суб'єктів бізнесу. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*, (62), 4–11.
5. Степанова М. М. Управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 4. С. 102–110.
6. Мочерний С. В., Іваненко О. П. Роль маркетингу в системі управління підприємством. *Вісник Національного університету «Києво-Могилянська академія». Серія «Економічна»*. 2018. № 3. С. 88–95.
7. Петрова І. А. Аналітичне забезпечення процесу управління на підприємстві. *Вісник Київського національного університету економіки*. 2017. Вип. 12. С. 45–52.
8. Петрова Л. А. Сучасні інформаційні системи управління ERP і CRM. *Journal of Information Technologies*. 2021. № 2. С. 7–15.

Роботу виконано під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента
ВЕЛИЧКО О. В.

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА: ОГЛЯД ТА ПОРІВНЯННЯ

**БОГДАН А., 2м курс ФЕМП ДТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
освітня програма «Управління бізнесом»**

У статті розглянуто основні методичні підходи до управління стратегічним розвитком підприємства. Проведено порівняльний аналіз системного, ситуаційного, контингентного та ресурсного підходів. Визначено їхні переваги, недоліки та можливості застосування в умовах сучасного бізнес-середовища. Запропоновано рекомендації щодо інтеграції зазначених підходів для підвищення ефективності стратегічного управління.

The article examines the main methodological approaches to managing the strategic development of an enterprise. A comparative analysis of the systemic, situational, contingency, and resource-based approaches is conducted. Their advantages, disadvantages, and applicability in the context of the modern business environment are identified. Recommendations for integrating these approaches to enhance the effectiveness of strategic management are proposed.

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах динамічного розвитку ринку та зростаючої конкуренції підприємства стикаються з необхідністю постійного оновлення стратегій розвитку. Ефективне управління стратегічним розвитком стає ключовим фактором



забезпечення конкурентоспроможності та стійкості підприємства. Тому дослідження методичних підходів до стратегічного управління є актуальним завданням для теорії та практики менеджменту.

Мета цієї статті є аналіз та порівняння основних методичних підходів до управління стратегічним розвитком підприємства, а також визначення їхньої ефективності та доцільності застосування в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання стратегічного управління розглядалися в роботах таких вчених, як М. Кунк, П. Нортгауз, К. Віллорія, П. Майянен, В.І. Меденніков та інші. У їхніх дослідженнях акцентується увага на різних аспектах стратегічного управління, включаючи системне мислення, ситуаційне лідерство, контингентну гнучкість, а також ресурсний підхід до побудови конкурентних переваг [1–5].

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління стратегічним розвитком підприємства є багатовимірною категорією, яка вимагає комплексного підходу до формування та реалізації довгострокових цілей з урахуванням як внутрішніх можливостей, так і викликів зовнішнього середовища. У процесі дослідження виявлено, що сучасна наука та практика управління пропонують низку методичних підходів, кожен з яких має свої концептуальні засади, переваги, обмеження та сферу доцільного застосування [1, 2].

Одним із фундаментальних є системний підхід, що базується на уявленні підприємства як складної динамічної системи, яка функціонує у взаємозв'язку з численними внутрішніми та зовнішніми елементами. Цей підхід дає змогу бачити повну картину процесів, які відбуваються в межах організації, включаючи взаємозалежності між підрозділами, ресурсами, цілями та впливом зовнішнього середовища [1].

У контексті стратегічного розвитку системний підхід забезпечує всебічне бачення довгострокових перспектив, дозволяє уникати фрагментарних рішень і сприяє інтеграції стратегічного мислення на всіх рівнях управління. Разом з тим, цей підхід вимагає значних аналітичних ресурсів, високої якості інформаційного забезпечення та наявності чітко налагоджених управлінських процесів.

Інший важливий підхід – ситуаційний, який фокусується на тому, що ефективні управлінські дії мають відповідати конкретним умовам, в яких перебуває підприємство [2]. У цьому контексті стратегічне управління розглядається як гнучкий інструмент реагування на зміни ринку, технологій, споживчих вподобань, правового регулювання тощо. Ситуаційний підхід особливо ефективний для компаній, що працюють в умовах високої турбулентності або перебувають на етапі реструктуризації. Його основною перевагою є адаптивність, однак надмірна реактивність може завадити формуванню стабільної довгострокової стратегії.

Важливою складовою сучасної методології є контингентний підхід, який базується на припущенні, що немає універсальних рішень для всіх підприємств, і що ефективність управління залежить від узгодженості між організаційною структурою, стратегією та впливом зовнішнього середовища [3]. Цей підхід дозволяє враховувати галузеву специфіку, розмір підприємства, культуру управління, стадію життєвого циклу бізнесу тощо. Контингентне мислення формує розуміння того, що стратегія повинна бути гнучкою та змінюватися відповідно до контексту, у якому діє підприємство.

Окрему увагу варто приділити ресурсному підходу, який акцентує не стільки на зовнішніх чинниках, скільки на унікальності внутрішнього потенціалу підприємства – людських ресурсах, технологіях, знаннях, бренді, організаційній культурі [4]. Цей підхід ґрунтується на теорії ресурсів і компетенцій (Resource-Based View), згідно з якою стратегічна перевага виникає тоді, коли підприємство володіє рідкісними, цінними, важко відтворюваними ресурсами та здатне ефективно їх використовувати. Ресурсний підхід особливо актуальний в умовах інноваційної економіки та цифрової трансформації.

Порівнюючи розглянуті підходи, можна дійти висновку, що жоден з них не є універсальним або виключно ефективним у всіх умовах. Кожен із них надає унікальну аналітичну

рамку для розуміння процесу стратегічного розвитку. Саме тому сьогодні в науковій літературі та практиці управління дедалі частіше підкреслюється необхідність інтегративного підходу, що передбачає поєднання сильних сторін усіх методик [5]. Наприклад, системне бачення можна доповнити адаптивністю ситуаційного підходу, стратегічну гнучкість – контингентною логікою відповідності, а глибинний внутрішній аналіз – ресурсною фокусованістю.

Управління стратегічним розвитком підприємства не повинно ґрунтуватися на єдиній методології. Ефективність досягається через збалансовану комбінацію підходів, яка враховує специфіку підприємства, динаміку середовища та стратегічні пріоритети. Такий підхід дозволяє не лише будувати амбітні цілі, але й гнучко та системно управляти ресурсами, ризиками, змінами і, найголовніше – створювати стійкі конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

Представлена нижче таблиця є узагальненням основ методичних орієнтирів, що мають практичне значення для вибору стратегії управління розвитком підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика методичних підходів до управління стратегічним розвитком підприємства

| Підхід | Сутність | Переваги | Недоліки | Доцільність застосування |
|---------------|---|---|---|--|
| Системний | Розгляд підприємства як єдиної взаємопов'язаної системи | Комплексне бачення, врахування всіх внутрішніх і зовнішніх факторів | Складність реалізації, потреба у значних інформаційних ресурсах | Великі підприємства зі складною структурою |
| Ситуаційний | Оцінка конкретної ситуації з подальшим вибором управлінських рішень | Гнучкість, адаптація до змін середовища | Може заважати формуванню довгострокових стратегій | Умови високої нестабільності та змінності |
| Контингентний | Орієнтація на відповідність між стратегією, структурою та середовищем | Оптимізація управління, врахування специфіки зовнішнього середовища | Складність у побудові моделей відповідності | Періоди реструктуризації, зміни умов ринку |
| Ресурсний | Орієнтація на внутрішні ресурси та компетенції як джерело переваг | Створення унікальних конкурентних переваг, стратегія на основі сильних сторін | Ризик ігнорування зовнішніх загроз, обмеженість застосування при нестачі ресурсів | Інноваційні підприємства, компанії з унікальними компетенціями |

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження

Задля поглиблення розуміння логіки побудови стратегічного розвитку підприємства доцільно звернути увагу на структуроване представлення системних підходів у вигляді ієрархічної моделі (рис. 1). Така модель дозволяє прослідкувати взаємозв'язок між окремими рівнями розвитку підприємства та відповідними управлінськими підходами [5]. На основі аналізу літературних джерел було виявлено три ключові рівні: базовий, вищий та найвищий, кожен з яких відповідає певній підсистемі розвитку та логіці стратегічного мислення [4].



На базовому рівні формується підсистема людського розвитку, що охоплює процес професійного становлення працівників. Тут домінує комплексний підхід, який дозволяє поєднувати різні аспекти кадрового, освітнього та мотиваційного забезпечення [3]. Саме цей рівень є основою для формування конкурентоспроможного потенціалу підприємства, адже розвиток людського капіталу закладає фундамент для подальших стратегічних ініціатив.

Вищий рівень ієрархії пов'язаний із підсистемою професійного розвитку організації, що передбачає цілеспрямоване формування кваліфікаційного потенціалу, управлінських компетенцій та здатності адаптуватися до змін. На цьому етапі доцільно застосовувати елементи ситуаційного та контингентного підходів, які дозволяють враховувати реальні обставини діяльності підприємства та адаптувати управлінські рішення до специфіки зовнішнього середовища [2, 3].

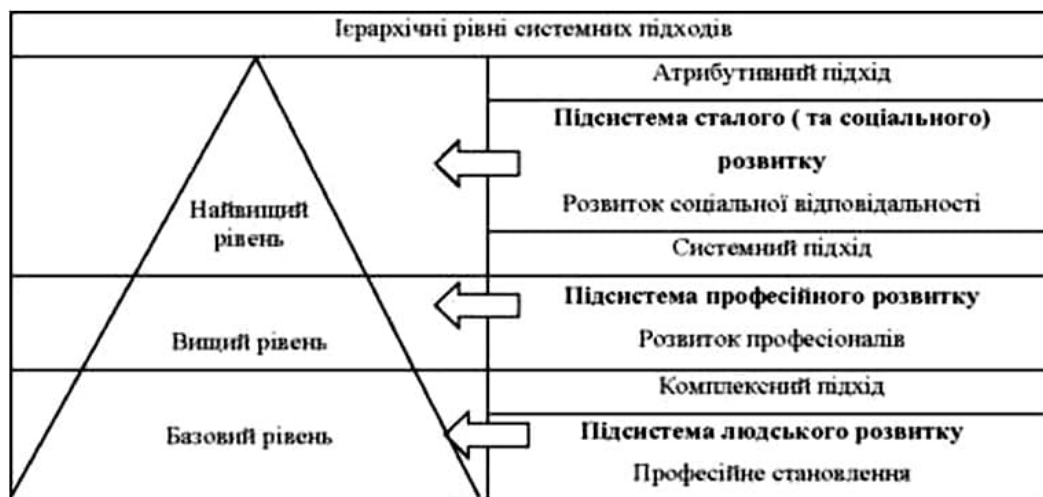


Рис. 1. Структура системи управління розвитком персоналу

Джерело: складено автором за [6]

Нарешті, найвищий рівень структури відповідає за підсистему сталого (та соціального) розвитку, яка охоплює розвиток корпоративної відповідальності, впровадження екологічних стандартів, соціальних ініціатив, а також врахування етичних принципів у стратегії підприємства. Тут доречно застосовувати системний та атрибутивний підходи, що дозволяють бачити підприємство як частину ширшого соціального простору та враховувати не лише економічні, а й соціальні результати стратегічної діяльності [1, 5].

Таким чином, ієрархічна побудова системних підходів демонструє багаторівневу логіку стратегічного управління. Вона свідчить про необхідність поєднання різних підходів залежно від рівня управлінського впливу – від формування індивідуальних компетенцій до реалізації соціально відповідального стратегічного курсу. Такий підхід дозволяє інтегрувати внутрішні ресурси підприємства із викликами зовнішнього середовища, забезпечуючи цілісність і довгострокову ефективність стратегічного розвитку [7].

Дослідження методичних підходів до управління стратегічним розвитком підприємства засвідчило, що кожен із них – системний, ситуаційний, контингентний і ресурсний – має свої унікальні переваги, обмеження та сферу ефективного застосування [4]. Водночас, у сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується високою динамікою та непередбачуваністю змін, жоден із підходів не є універсальним. Це зумовлює необхідність їхнього комбінованого використання, яке враховує як стратегічні завдання організації, так і її внутрішній потенціал та рівень управління [8].

Інтеграція підходів дозволяє забезпечити цілісність стратегічного управління, підвищити його гнучкість та стійкість у довгостроковій перспективі. Саме така адаптивна модель управління є ключовою умовою досягнення конкурентоспроможності підприємства в умовах складного і мінливого середовища [4, 7].

Доцільність застосування того чи іншого підходу значною мірою залежить від типу підприємства, його структури, стадії розвитку, технологічного профілю та рівня автономності управлінських рішень. У табл. 2 узагальнено типові сценарії ефективного використання підходів залежно від організаційного контексту [8].

У сучасних умовах турбулентність ринку вже не сприймається як виняткове явище, а навпаки – як норма. Пандемії, регіональні конфлікти, стрімкий розвиток цифрових технологій, зміни в законодавчому полі та глобальні економічні тенденції змушують підприємства постійно переглядати свої стратегії [5, 7]. В таких обставинах стратегічне управління набуває ознак антикризового підходу: воно має не лише захищати організацію від зовнішніх загроз, а й забезпечувати її адаптивність і перспективу сталого розвитку [8].

Таблиця 2

Доцільність застосування методичних підходів залежно від типу підприємства

| Тип підприємства | Системний підхід | Контингентний підхід | Ситуаційний підхід | Ресурсний підхід |
|----------------------|------------------|----------------------|--------------------|------------------|
| Велике підприємство | +++ | ++ | + | +++ |
| Стартап | + | + | +++ | ++ |
| Державна установа | +++ | ++ | + | + |
| Інноваційна компанія | ++ | ++ | ++ | +++ |

Умовні позначення:

+++ – високий рівень доцільності застосування;

++ – середній рівень;

+ – обмежена ефективність або залежність від контексту.

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження

У цьому контексті ситуаційний підхід постає як первинний інструмент діагностики та швидкої управлінської реакції. Його роль полягає в оперативному виявленні змін у зовнішньому середовищі, ухваленні рішень щодо перегляду стратегічних пріоритетів, оптимізації портфеля продуктів чи коригування витрат [2]. Водночас, хоча ситуаційний підхід є необхідним, він не може забезпечити фундамент для сталого стратегічного зростання.

На цьому етапі важливим доповненням стає ресурсний підхід. Він дозволяє підприємству звернути увагу на свої внутрішні резерви – кадровий потенціал, інноваційні розробки, налагоджені внутрішні процеси, партнерські зв'язки або брендову цінність. Проведення глибокої ресурсної діагностики дає змогу не лише адаптуватися, а й знайти нові джерела стратегічного зростання [4, 7].

Комбінація ситуаційного та ресурсного підходів дозволяє підприємству перейти від реактивного управління до проактивної трансформації. Успішні приклади включають зміни бізнес-моделі, переорієнтацію ринку збуту, диверсифікацію продуктового портфеля або цифрову трансформацію [4]. У таких випадках стратегічний розвиток перестає бути лише відповіддю на виклик і перетворюється на інструмент формування нових можливостей і конкурентних переваг.



Організаційна трансформація – це не просто зміна структури, а глибоке переосмислення ролей, процесів, зв'язків і культури підприємства. Особливо актуальною така трансформація є в умовах змін у зовнішньому середовищі: цифровізації, змін споживчих запитів або потреби в інноваціях [6, 8]. Вона є відповіддю не лише на загрози, а й на нові можливості, які вимагають від організації не косметичних змін, а повного перегляду управлінської логіки, структури влади, ресурсних потоків і стратегічних цілей.

Початковий етап трансформації вимагає системного підходу, оскільки саме він дозволяє охопити всю організацію як єдину цілісність [1; 5]. Аналіз взаємозв'язків між її елементами дає змогу виявити точки напруги, дублювання функцій або конфлікти інтересів. Якщо проігнорувати цей підхід, зміни будуть хаотичними й несистемними, що у підсумку призведе до зниження ефективності та спротиву з боку персоналу.

Контингентний підхід, який враховує специфіку зовнішнього та внутрішнього контексту, дозволяє підібрати оптимальний сценарій трансформації [3, 8]. Типові чинники, що впливають на вибір стратегії змін, включають розмір підприємства, рівень його технологічної зрілості, галузеву специфіку, рівень централізації управління. Наприклад, децентралізовані організації легше сприймають перехід на мережеві чи матричні структури, тоді як жорстко ієрархізовані – потребують тривалішої адаптації.

Ситуаційний підхід актуалізується на щоденному операційному рівні: саме він визначає, як і з якою швидкістю персонал адаптується до нових реалій [2, 6]. Йдеться про навчання, розробку мотиваційних програм, управління опором, комунікацію змін тощо. Стратегічна трансформація без належної уваги до людського аспекту зазвичай зазнає невдачі.

Висновки. Отже, лише гармонійна комбінація системного, контингентного та ситуаційного підходів забезпечує успішну організаційну трансформацію. Вона дозволяє підприємству вийти на новий рівень управлінської гнучкості, адаптивності та стратегічної зорієнтованості [1, 3, 8].

Список використаних джерел

1. Кунк М. Системне мислення в стратегічному управлінні. *Systems*. 2023. Т. 12, № 6. С. 213.
2. Нортгауз П. Теорія лідерства: ситуаційний підхід. 8-е вид. SAGE Publications, 2021.
3. Віллорія К. Контингентний підхід: оволодіння гнучкістю в управлінні. *Positive Psychology.com*. 2022.
4. Майянен П. Методологічні підходи стратегічного менеджменту: ресурсна, знаннєва та динамічна моделі. *Management and Economics of Communication*. De Gruyter Mouton, 2020.
5. Меденніков В. І. Системний аналіз стратегічного управління підприємством у пост-пандемічний період. *ResearchGate*. 2020.
6. Поступна Н.М. Публічне управління регіональними освітніми системами в Україні: теоретико-методологічні засади. Харків: НУЦЗУ, 2021. 236 с.
7. Таран-Лала О.М., Сухорук К.В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. №25. С. 324–330.
8. Микитюк Г. І. Організаційна адаптивність у контексті трансформації підприємств *ЕКОНОМІКА І ДЕРЖАВА*. 2020. № 12. С. 48–53.

Роботу виконано під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента
ШЕВЧУН М. Б.

