

УДК 005.21:005.511:005.52

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.211.247-252>**Демчук З.О.**

кандидат економічних наук

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

**Demchuk Zoia**

PhD in Economic Sc.

National University «Kyiv-Mohyla Academy»

<https://orcid.org/0000-0002-3233-8212>**Сеньковська А.В.**

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

**Senkovska Anastasiia**

National University of «Kyiv-Mohyla Academy»

## ОСОБЛИВОСТІ МЕТОДОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті досліджено особливості методології формування стратегії розвитку підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. Узагальнено сучасні теоретичні підходи до стратегічного управління, зокрема ресурсну концепцію фірми, теорію динамічних здібностей та підходи до стратегічної реалізації, що забезпечують адаптивність підприємства. Визначено ключові елементи методології формування стратегії, яка передбачає узгодження аналітичного, цільового та реалізаційного компонентів стратегічного процесу. Систематизовано етапи формування стратегії розвитку підприємства та відповідні підходи до їх забезпечення. Обґрунтовано, що застосування цілісної методології дозволяє підвищити узгодженість стратегічних рішень та забезпечити їх ефективну реалізацію в умовах невизначеності.*

**Ключові слова:** методологія формування стратегії; стратегія розвитку підприємства; стратегічне управління; ресурсний підхід; динамічні здібності; *Balanced Scorecard*; адаптивність.

## FEATURES OF THE METHODOLOGY FOR FORMING AN ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY

*This article examines the methodological foundations of forming an enterprise development strategy in the context of increasing environmental turbulence and uncertainty. The relevance of the study is determined by the need to move from the fragmented use of individual strategic approaches to the formation of a holistic methodology that ensures the coherence of all stages of the strategic process. The study is based on the integration of classical and modern approaches to strategic management, in particular the resource-based view and the concept of dynamic capabilities, which allow strategy formation to be considered as a continuous and adaptive process. Particular attention is paid to the systematization of the stages of strategy development and the alignment of analytical and managerial approaches with the specific tasks at each stage. The research proposes a structured approach to the formation of an enterprise development strategy, which includes the following interrelated stages: analysis of the external and internal environment, identification of strategic opportunities and threats, formulation of strategic goals, determination of competitive advantages, development of strategic alternatives, selection of the optimal strategy, resource planning, implementation with adaptation, and evaluation of effectiveness. The results show that the effectiveness of strategy formation depends not only on the use of individual analytical tools, but primarily on their integration into a coherent methodological framework. Such an approach ensures the logical consistency of strategic decision-making, reduces the gap between strategy development and implementation, and increases the adaptability of enterprises to dynamic changes in the external environment. The practical value of the study lies in the possibility of applying the proposed methodological approach in the activities of enterprises across various industries in order to improve the effectiveness of strategic management.*

**Keywords:** strategy formation, strategic management, methodology, enterprise development, dynamic capabilities, resource-based view.

**JEL classification:** L10, M10, O21.

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Демчук З.О., Сеньковська А.В., 2026

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах посилення конкуренції, цифровізації економіки та зростання невизначеності зовнішнього середовища особливої актуальності набуває проблема формування стратегії розвитку підприємства. Забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності організацій потребує не лише визначення стратегічних цілей, але й чітко вибудованої логіки їх досягнення.

У цьому контексті зростає значення методології формування стратегії розвитку підприємства, яка визначає підходи, принципи та послідовність прийняття стратегічних рішень. На відміну від окремих управлінських інструментів або методів, методологія забезпечує цілісність стратегічного процесу, узгоджуючи аналітичний, цільовий та реалізаційний рівні управління.

Сучасні дослідження у сфері стратегічного управління демонструють еволюцію підходів до формування стратегії - від класичних моделей стратегічного планування до ресурсної концепції фірми, теорії динамічних здібностей та інтеграції гнучких управлінських підходів. Водночас, попри наявність значного наукового доробку, у науковій літературі відсутня єдина узгоджена методологія формування стратегії розвитку підприємства, яка б системно поєднувала зазначені підходи.

З огляду на це, метою статті є обґрунтування особливостей методології формування стратегії розвитку підприємства на основі узагальнення сучасних теоретичних підходів та їх систематизації в межах єдиного логічного підходу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній науковій літературі стратегія розвитку підприємства розглядається як складна управлінська категорія, що поєднує довгострокове цілепокладання, ресурсне забезпечення та адаптацію до змін зовнішнього середовища. У вітчизняних дослідженнях, зокрема у працях С.Б. Довбні та І.В. Папуши, стратегія трактується як система управлінських рішень, що визначає напрям розвитку підприємства та забезпечує досягнення його стратегічних цілей [1, с. 152]. Значний внесок у розвиток стратегічного управління зроблено у працях З.Є. Шершньової, яка розглядає стратегію як системний процес формування та реалізації управлінських рішень [6, с. 45]. Класичні підходи до стратегічного управління, зокрема концепції І. Ансоффа та М. Портера, заклали основу для формування системного бачення стратегії як інструменту забезпечення конкурентних позицій підприємства [8, с. 10; 9, с. 35]. Зокрема, І. Ансофф акцентував увагу на стратегічному плануванні як послідовному процесі вибору напрямів розвитку, тоді як М. Портер обґрунтував значення конкурентних стратегій і позиціонування підприємства у галузі [8, с. 10; 9, с. 35]. Водночас Г. Мінцберг розглядає стратегію як багатовимірну категорію, що може формуватися як усвідомлено, так і емерджентно в процесі діяльності організації [7, с. 11].

Подальший розвиток стратегічної теорії зумовив зміщення акценту з зовнішнього середовища на внутрішній потенціал підприємства. В межах ресурсного підходу (Resource-Based View), розвинутого Дж. Барні

та іншими дослідниками, стратегія трактується як результат ефективного використання унікальних ресурсів і компетенцій, що забезпечують стійкі конкурентні переваги [2, с. 99; 3, с. 171]. Водночас концепція динамічних здібностей, запропонована Д. Тісом, розширює цей підхід, підкреслюючи необхідність постійного оновлення ресурсної бази та здатності підприємства до адаптації в умовах невизначеності [4, с. 1319].

У контексті реалізації стратегії значного поширення набули інструментальні підходи, спрямовані на операціоналізацію стратегічних цілей. Зокрема, система збалансованих показників Р. Каплана та Д. Нортона забезпечує інтеграцію фінансових і нефінансових індикаторів діяльності підприємства та формування причинно-наслідкових зв'язків між стратегічними цілями і результатами [5, с. 25]. Паралельно з цим розвиток гнучких підходів до управління, зокрема Agile-практик, відображає необхідність адаптивності стратегічних рішень у динамічному середовищі [6, с. 45]. Таким чином, еволюція наукових підходів до формування стратегії розвитку підприємства свідчить про поступовий перехід від лінійного стратегічного планування до комплексного розуміння стратегії як інтегрованого процесу, що поєднує ресурсні, організаційні та прикладні аспекти.

Водночас, незважаючи на значний науковий доробок, не вирішеною залишається проблема формування цілісної методології стратегічного розвитку підприємства, яка б забезпечувала узгоджене використання різних теоретичних і управлінських підходів. Їх фрагментарне застосування у сучасних дослідженнях ускладнює практичну інтеграцію та знижує ефективність реалізації стратегічних рішень в умовах динамічного зовнішнього середовища.

**Метою статті** є обґрунтування теоретичних засад та визначення особливостей методології формування стратегії розвитку підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

- узагальнити еволюцію підходів до формування стратегії розвитку підприємства;
- проаналізувати ключові концепції стратегічного управління з позиції методології;
- визначити структурні елементи методології формування стратегії розвитку підприємства;
- обґрунтувати необхідність інтеграції сучасних управлінських інструментів в межах єдиного методологічного підходу.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети в дослідженні застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Порівняльно-аналітичний метод використано для зіставлення різних підходів до формування стратегії розвитку підприємства (класичного, ресурсного та підходу динамічних здібностей) і виявлення їх методологічних особливостей. Системний підхід дозволив розглядати процес формування стратегії як цілісну багаторівневу структуру, що поєднує аналіз середовища, визначення цілей, формування стратегічних альтернатив та їх реалізацію.

Структурно-логічний метод застосовано для впорядкування етапів формування стратегії та побудови узгодженої послідовності управлінських дій. Метод узагальнення та абстрагування використано для формування концептуальних положень щодо методології стратегічного управління та виокремлення ключових компонентів процесу формування стратегії. Табличний метод застосовано для систематизації підходів і методів, що використовуються на різних етапах формування стратегії розвитку підприємства.

**Виклад основних результатів дослідження.** У результаті узагальнення сучасних підходів стратегічного управління та аналізу інструментів реалізації

стратегічних рішень встановлено, що формування стратегії розвитку підприємства доцільно розглядати як методологічно структурований процес. Такий процес передбачає не ізольоване використання окремих інструментів, а їх інтеграцію у цілісну систему, що забезпечує узгодженість між етапами стратегічного розвитку підприємства. Це дозволяє забезпечити послідовність стратегічних рішень, їх узгодженість із ресурсним потенціалом підприємства та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Автором було встановлено місце процесу формування стратегії розвитку в загальному процесі управлінні підприємством (рис. 1).



Рис. 1. Місце процесу формування стратегії розвитку в управлінні підприємством  
Джерело: авторська розробка

Таким чином, представлена на рис. 1 структура відображає не окремі інструменти стратегічного управління, а їх інтеграцію в межах єдиної методологічної логіки, що охоплює аналітичний, цільовий та реалізаційний рівні. Кожен із зазначених рівнів виконує окрему функцію в межах методології. Зокрема:

- *аналітичний рівень* забезпечує формування інформаційної бази для прийняття стратегічних рішень,
- *цільовий рівень* - трансформує результати аналізу в систему стратегічних цілей

- *реалізаційний рівень* спрямований на впровадження обраної стратегії та її адаптацію відповідно до змін зовнішнього середовища.

Подальша деталізація методологічного підходу передбачає виділення послідовних етапів формування стратегії розвитку підприємства, що відображають логіку переходу від аналізу середовища до реалізації та оцінки стратегічних рішень (рис. 2).

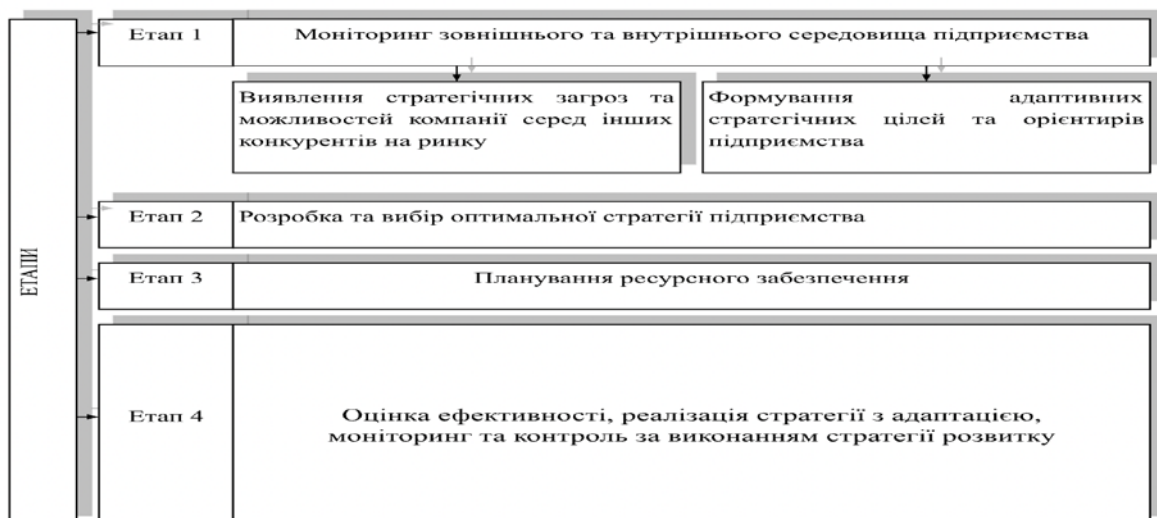


Рис. 2. Структурно-логічна схема формування стратегії розвитку підприємства  
Джерело: авторська розробка

Запропонований підхід забезпечує логічний перехід від концептуальних засад стратегічного управління до практичного впровадження стратегічних рішень та дозволяє мінімізувати розрив між розробкою і реалізацією стратегії. Процес формування стратегії розвитку

має відбуватися за певними послідовними етапами (рис. 3). Послідовна реалізація етапів забезпечує досягнення стратегічних цілей та підпорядкування операційних завдань загальній логіці розвитку підприємства.

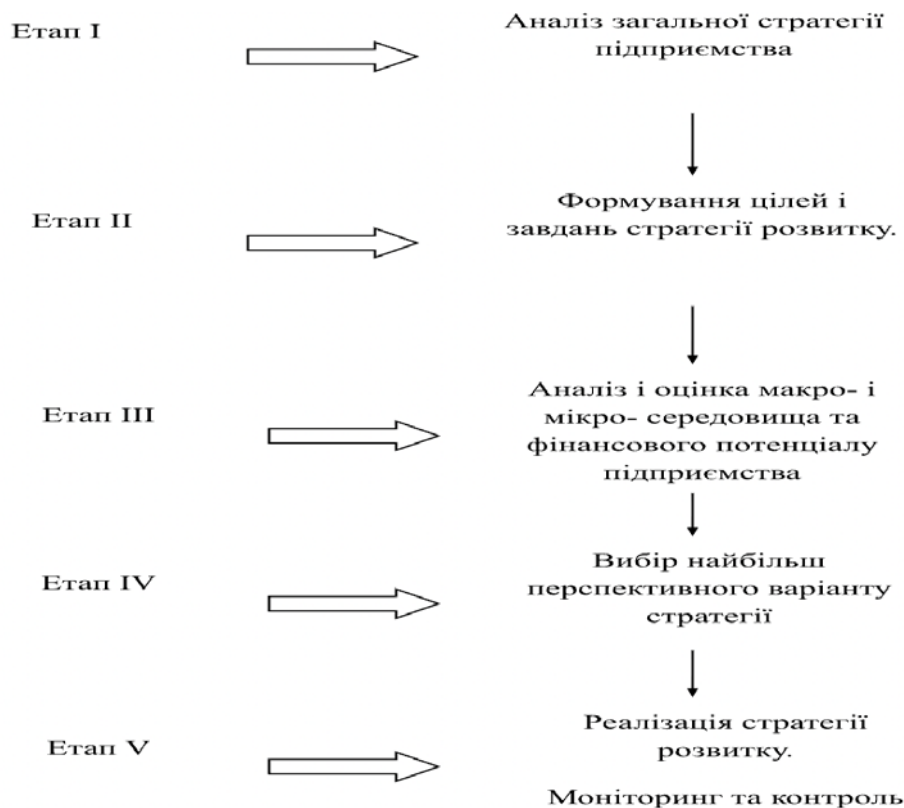


Рис. 3. Етапи процесу формування стратегії розвитку підприємства

Джерело: авторська розробка

Представлена на рис. 3 послідовність етапів формування стратегії розвитку підприємства відображає прикладний вимір методології та конкретизує її реалізацію в управлінській практиці. Водночас кожен із етапів потребує відповідного аналітичного та управлінського забезпечення, що дозволяє обґрунтувати стратегічні рішення та узгодити їх із ресурсними можливостями підприємства. У цьому контексті методологія формування стратегії розвитку підприємства передбачає не лише визначення логіки процесу, але й підбір релевантних підходів і моделей для кожного етапу. Зокрема, етапи стратегічного аналізу пов'язані з дослідженням зовнішнього та внутрішнього середовища, тоді як формування стратегічних альтернатив і вибір оптимального варіанта передбачають застосування підходів до оцінювання та прийняття рішень.

Реалізація стратегії та її подальше коригування, у свою чергу, потребують використання механізмів управління виконанням, моніторингу та адаптації, що забезпечують гнучкість і стійкість підприємства в умовах змінного середовища.

Систематизація відповідних підходів за етапами формування стратегії розвитку підприємства представлена в табл. 1.

Узагальнення теоретичних підходів та систематизація сучасних практик стратегічного управління

дозволили обґрунтувати методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства, які передбачають послідовне поєднання ключових етапів стратегічного процесу. Зокрема, методологія формування стратегії розвитку підприємства базується на:

- аналізі внутрішнього потенціалу підприємства на засадах ресурсного підходу;
- визначенні стратегічних орієнтирів розвитку;
- узгодженні стратегічних цілей через систему показників;
- операціоналізації стратегічних завдань на рівні діяльності;
- забезпеченні адаптивної реалізації стратегії та її коригування відповідно до змін зовнішнього середовища.

Такий підхід дозволяє розглядати формування стратегії не як одноразовий управлінський акт, а як безперервний процес, що поєднує аналітичний, цільовий та реалізаційний виміри стратегічного управління. У цьому контексті методологія формування стратегії розвитку підприємства виступає як системна основа узгодження стратегічних рішень, що забезпечує їх цілісність, послідовність та адаптивність у динамічному середовищі.

Таблиця 1

## Методологічне забезпечення формування стратегії розвитку підприємства

Етап формування стратегії	Аналітичні підходи та управлінські інструменти
Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	PESTEL-, STEEP-, SWOT-, SNW-аналіз; модель п'яти сил Портера; GAP-аналіз; факторний аналіз; аналіз стейкхолдерів; експертні оцінки
Ідентифікація стратегічних можливостей і загроз	SWOT-матриця; сценарний підхід; трендовий аналіз; аналіз ризиків; метод Делфі; чутливий аналіз; карта ризиків
Формування стратегічних орієнтирів і цілей	SMART; дерево цілей; OKR; Balanced Scorecard; сценарне планування; визначення стратегічних пріоритетів
Оцінка конкурентних позицій і переваг	VRIO-аналіз; SPACE-аналіз; конкурентний профіль; ланцюг цінності Портера; бенчмаркінг; аналіз ключових компетенцій
Розробка стратегічних альтернатив	матриця Ансоффа; BCG-матриця; ADL/LC-матриця; PIMS-аналіз; портфельний аналіз; сценарне моделювання
Вибір та обґрунтування стратегії	матриця GE/McKinsey; метод зважених критеріїв; аналіз ефективності альтернатив; дерево рішень; метод аналізу ієрархій
Планування ресурсного забезпечення	ресурсний аналіз; фінансове планування; ABC/XYZ-аналіз; CPM/PERT; діаграма Ганта; Capacity Planning; ERP/MRP-системи
Реалізація стратегії та адаптація	Agile (Scrum, Kanban); PMBOK, PRINCE2; KPI-моніторинг; MBO; Balanced Scorecard; Change Management; dashboard-аналітика
Оцінка результативності та коригування	стратегічний аудит; KPI-аналіз; аналіз відхилень; Gap-аналіз; Lessons Learned; Rolling Review

Джерело: авторська розробка

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження узагальнено теоретичні підходи до формування стратегії розвитку підприємства та визначено особливості методології цього процесу. Встановлено, що еволюція стратегічного управління зумовила перехід від класичних моделей планування до підходів, орієнтованих на внутрішні ресурси підприємства, динамічні здібності та адаптивність у змінному середовищі.

Обґрунтовано, що методологія формування стратегії розвитку підприємства має базуватися на поєднанні аналітичного, цільового та реалізаційного компонентів, що забезпечують цілісність стратегічного процесу та узгодженість управлінських рішень. Такий підхід дозволяє розглядати формування стратегії як безперервний процес, що охоплює аналіз середовища, визначення стратегічних орієнтирів, їх операціоналізацію та адаптивну реалізацію.

Систематизація підходів до формування стратегії розвитку підприємства дала змогу структурувати ключові етапи стратегічного процесу та визначити їх

змістове наповнення, що відображено у відповідній таблиці. Це дозволяє забезпечити логічну послідовність прийняття стратегічних рішень та підвищити ефективність їх реалізації. Таким чином, методологія формування стратегії розвитку підприємства виступає як системна основа стратегічного управління, що забезпечує цілісність, узгодженість та адаптивність стратегічних рішень в умовах динамічного середовища.

**Декларація використання ШІ.** Під час підготовки цієї статті було використано інструменти генеративного штучного інтелекту (зокрема, ChatGPT, OpenAI) для допоміжного редагування тексту, структурування матеріалу та формування англійської анотації. Усі отримані результати були критично опрацьовані, перевірені та відредаговані авторами. Жодні наукові положення, висновки або джерела не були використані без перевірки їх достовірності.

Автори несуть повну відповідальність за науковий зміст, точність викладених даних, коректність висновків та достовірність використаних джерел.

## Список використаних джерел:

1. Довбня С.Б., Папуша І.В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2023. № 2. С. 152–160. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/82.152>
2. Barney J.B., Clark D.N. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management. 2007. Vol. 17, No. 1. Pp. 49–75. DOI: <https://doi.org/10.1093/oso/9780199277681.003.0003>
3. Wernerfelt B. A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal. 1984. Vol. 5, No. 2. Pp. 171–180. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
4. Teece D.J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of enterprise performance. Strategic Management Journal. 2007. Vol. 28, No. 13. Pp. 1319–1350. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640>

5. Kaplan R.S., Norton D.P. The strategy-focused organization : How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston : Harvard Business School Press, 2001. 400 p.
6. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
7. Mintzberg H. The strategy concept I : Five Ps for strategy. California Management Review. 1987. Vol. 30, No. 1. Pp. 11–24. DOI: <https://doi.org/10.2307/41165263>
8. Ansoff H.I. Corporate strategy. New York : McGraw-Hill, 1965. 241 p.
9. Porter M.E. Competitive strategy : Techniques for analyzing industries and competitors. New York : Free Press, 1980. 396 p.

#### References:

1. Dovbnia, S. B., & Papusha, I. V. (2023). Sutnist stratehii pidpriemstva ta klasyfikatsiia yii vydiv [The essence of enterprise strategy and its classification]. Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki, No. 2. Pp. 152–160. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/82.152> [in Ukrainian].
2. Barney, J.B., & Clark, D.N. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management. 2007. Vol. 17, No. 1. Pp. 49–75. DOI: <https://doi.org/10.1093/oso/9780199277681.003.0003> [in English].
3. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal. Vol. 5. No. 2. Pp. 171–180. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207> [in English].
4. Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of enterprise performance. Strategic Management Journal. Vol. 28, No. 13. Pp. 1319–1350. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640> [in English].
5. Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2001). The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston: Harvard Business School Press. [in English].
6. Shershynova, Z.Ye. (2004). Stratehichne upravlinnia [Strategic management]: textbook. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
7. Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I : Five Ps for strategy. California Management Review. Vol. 30, No. 1. Pp. 11–24. DOI: <https://doi.org/10.2307/41165263> [in English].
8. Ansoff, H.I. (1965). Corporate strategy. New York : McGraw-Hill, 241 p. [in English].
9. Porter, M.E. (1980). Competitive strategy : Techniques for analyzing industries and competitors. New York : Free Press, 396 p. [in English].

Дата надходження статті: 01.04.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 23.04.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 09.04.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.