

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

© 2024 ПРОЦЕНКО В. М., ЯНЧАК Ю. О., СОБІНА Ю. В., СЛЕПЦОВ О. В.

УДК 658.012.7
JEL Classification: M10; L21; O21

Проценко В. М., Янчак Ю. О., Собіна Ю. В., Слепцов О. В. Стратегічне планування як інструмент підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності суб'єктів господарювання

В умовах сучасної ринкової економіки, що характеризується високою конкуренцією, швидкими змінами зовнішнього середовища та глобалізацією, стратегічне планування набуває особливої значущості. Підприємства стикаються з необхідністю не тільки ефективно використовувати внутрішні ресурси, але й адаптуватися до динаміки зовнішніх факторів, таких як технологічні інновації, зміни у споживчій поведінці, економічні та політичні виклики. Стратегічне планування дозволяє суб'єктам господарювання формувати довгострокові цілі, визначити шляхи їх досягнення та забезпечити сталий розвиток. Стратегічне планування постає важливим інструментом підвищення рівня конкурентоспроможності, оскільки допомагає мінімізувати ризики та створювати стійкі конкурентні переваги. Мета цієї статті полягає у дослідженні стратегічного планування як інструменту підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності суб'єктів господарювання. У статті розглянуто стратегічне планування як ключовий чинник підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності суб'єктів господарювання. Проведено аналіз сутності стратегічного планування, його ролі в управлінні та впливу на формування конкурентних переваг. Розглянуто основні методи й інструменти стратегічного аналізу, зокрема SWOT-, PEST- та GAP-аналіз, їх застосування в умовах динамічного зовнішнього середовища. Отже, стратегічне планування дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, покращити розподіл ресурсів і посилити внутрішню координацію. Впровадження стратегічного підходу сприяє підвищенню адаптивності суб'єкта господарювання, забезпечуючи його готовність до змін і здатність успішно функціонувати за умов невизначеності.

Ключові слова: стратегічне планування, конкурентоспроможність, ефективність, суб'єкт господарювання, підприємство.

Рис.: 2. **Бібл.:** 11.

Проценко Валентина Миколаївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та менеджменту, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: v.m.pratsenko@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4299-1298>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57203624041>

Янчак Юлія Олексіївна – асистент кафедри економіки та менеджменту, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: yulii.anchak@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9139-8936>

Собіна Юлія Володимирівна – магістрант, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: sobina22021981@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8668-4391>

Слепцов Олександр Володимирович – магістрант, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: slepcovsane4ka@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5848-7555>

UDC 658.012.7
JEL Classification: M10; L21; O21

Protsenko V. M., Yanchak Yu. O., Sobina Yu. V., Slietsov O. V. Strategic Planning as a Tool for Increasing the Competitiveness and Efficiency of Economic Entities

In the conditions of a modern market economy, characterized by high competition, rapid changes in the external environment and globalization, strategic planning acquires special importance. Enterprises are faced with the need not only to use internal resources efficiently, but also to adapt to the dynamics of external factors, such as technological innovations, changes in consumer behavior, economic and political challenges. Strategic planning allows economic entities to form long-term goals, determine ways to achieve them and ensure sustainable development. Strategic planning appears to be an important tool for increasing the level of competitiveness, as it helps to minimize risks and create stable competitive advantages. The article is aimed at studying strategic planning as a tool for increasing the competitiveness and efficiency of economic entities. The article considers strategic planning as a key factor in increasing the competitiveness and efficiency of economic entities. The analysis of the essence of strategic planning, its role in management and its impact on the formation of competitive advantages is carried out. The main methods and tools of strategic analysis, in particular SWOT, PEST and GAP analysis, their application in the conditions of a dynamic external environment are considered. Therefore, strategic planning allows for optimizing business processes, improving resource

allocation, and strengthening internal coordination. The implementation of a strategic approach helps to increase the adaptability of an economic entity, ensuring its readiness for change and the ability to function successfully under conditions of uncertainty.

Keywords: strategic planning, competitiveness, efficiency, economic entity, enterprise.

Fig.: 2. **Bibl.:** 11.

Protsenko Valentyna M. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of the Department of Economics and Management, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: v.m.protsenko@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4299-1298>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57203624041>

Yanchak Yuliia O. – Assistant of the Department of Economics and Management, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: yuliia.yanchak@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9139-8936>

Sobina Yuliia V. – Master's Student, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: sobina22021981@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8668-4391>

Slieptsov Oleksandr V. – Master's Student, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: slepcovsane4ka@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5848-7555>

В умовах конкурентного середовища та стрімких змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності суб'єктів господарювання стратегічне планування стає важливим інструментом, що дає змогу не лише адаптуватися до нових викликів, а й ефективно використовувати наявні ресурси для досягнення сталого розвитку.

Сучасні ринкові умови вимагають від підприємств постійного пошуку способів підвищення конкурентоспроможності, що робить стратегічне планування основою прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Його роль особливо важлива в умовах цифровізації, глобалізації та нестабільного економічного середовища, де результат діяльності підприємства безпосередньо залежить від здатності передбачати зміни, оперативно реагувати на них та вибудовувати стратегію у довгостроковій перспективі.

Вивченню стратегічного планування як інструменту підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності суб'єктів господарювання присвячено велику кількість наукових праць таких учених, як Берницька Д. [1], Головчук Ю. [3], Зінгаєва Н. [4], Писаревський І. [5], Полусмяк Ю. [6], Прохорова В. [8-9], Чобіток В. [8], Залуцька Х. [9], Швед В. [10], Шліхтенко Л. [11] та багато ін.

Питанню конкурентоспроможності підприємства приділили увагу такі вчені, як Бочко О. [2], Середницька Л. [2], Прохорова В. [7] та багато ін.

Авторами праці [10] зазначено, що стратегічне планування являє собою довгострокове планування на основі досягнення певних цілей, що закладено у короткострокових планах.

На думку Полусмяк Ю. І., стратегічне планування – це ряд заходів і рішень, які складають стра-

тегію економічного розвитку для досягнення поставлених цілей. Процес стратегічного планування дозволяє організації адаптуватися до зовнішнього середовища та координувати внутрішню виробничу структуру економіки, а також інвестувати виробничі ресурси [6].

Автори праці [11] дотримуються точки зору, що стратегічне планування – це процес визначення і встановлення зв'язку організації з її оточенням, що полягає в реалізації обраних цілей і в спробах досягти бажаного стану взаємин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів.

Отже, стратегічне планування – це процес визначення довгострокових цілей суб'єкта господарювання, оцінки зовнішніх і внутрішніх умов її функціонування, і навіть розробки комплексу заходів, вкладених у досягнення цілей (рис. 1).

Довгостроковий характер стратегічного планування охоплює період від 3 до 10 років та більше.

Орієнтація на середовище діяльності передбачає аналіз чинників, які впливають на діяльність суб'єкта господарювання (економічних, соціальних, технологічних і політичних).

Превентивність стратегічного планування полягає у підготовці до можливих змін за умов невизначеності.

Комплексність – врахування всіх аспектів діяльності підприємства (від ресурсів до зовнішніх ринкових умов).

Стратегічне планування дозволяє підприємствам інтегрувати різні рівні управління, створюючи єдину систему спрямованих процесів.

Автори праці [9] роблять висновок, що середовище функціонування сучасних підприємств дик-

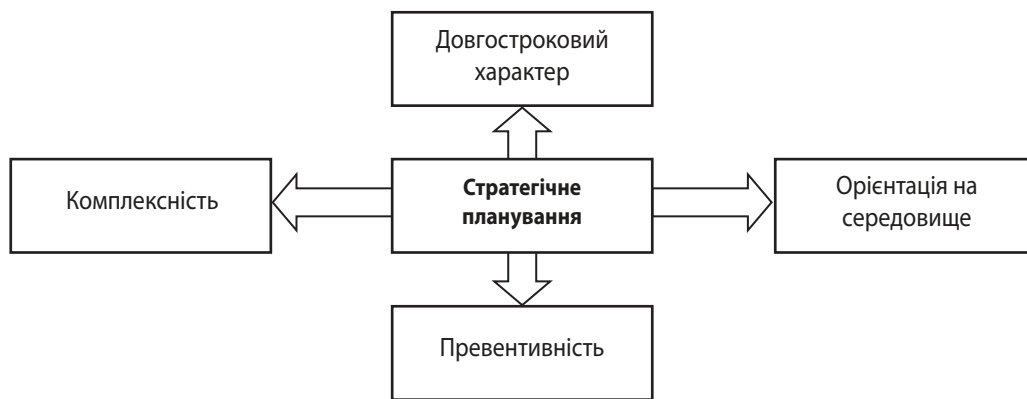


Рис. 1. Характеристики стратегічного планування

тує жорсткі умови, в яких досягнення та утримання стратегічних конкурентних переваг і конкурентного статусу можливо лише за наявності потужного управлінського інструментарію, застосування якого дозволить підприємству оптимізувати витрати за допомогою раціонального використання наявних ресурсів і забезпечення можливості їх нарощення, врахувавши основні параметри діяльності та розвитку підприємств як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі.

Стратегічне планування відіграє важливу роль в управлінні, оскільки:

- ✦ визначає вектор розвитку підприємства, дозволяє сформулювати чітку місію, візію та цілі;
- ✦ зміцнює конкурентні позиції, сприяє виявленню та використанню сильних сторін, а також мінімізує ризики, пов'язані зі слабкими сторонами;
- ✦ підвищує рівень стійкості до зовнішніх викликів, разом з цим підприємство стає більш адаптивним до змін зовнішнього середовища;
- ✦ стимулює інноваційну діяльність;
- ✦ забезпечує координацію ресурсів (раціональний розподіл матеріальних, трудо-

вих і фінансових ресурсів відповідно до цілей);

- ✦ виступає інструментом контролю, дозволяє оцінювати досягнення та коригувати дії задля підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання.

Отже, стратегічне планування є не лише механізмом розробки стратегії, а й важливим інструментом реалізації корпоративного управління.

Сучасні методи стратегічного планування наведено на рис. 2.

SWOT-аналіз – це метод стратегічного планування, що полягає у виявленні факторів внутрішнього і зовнішнього середовища організації та поділі їх на чотири категорії: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) і Threats (загрози) [11]. SWOT-аналіз часто використовується для обґрунтування стратегічних рішень, виявлення пріоритетів та формування плану дій.

PEST-аналіз (іноді позначають як STEP) – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) і технологіч-

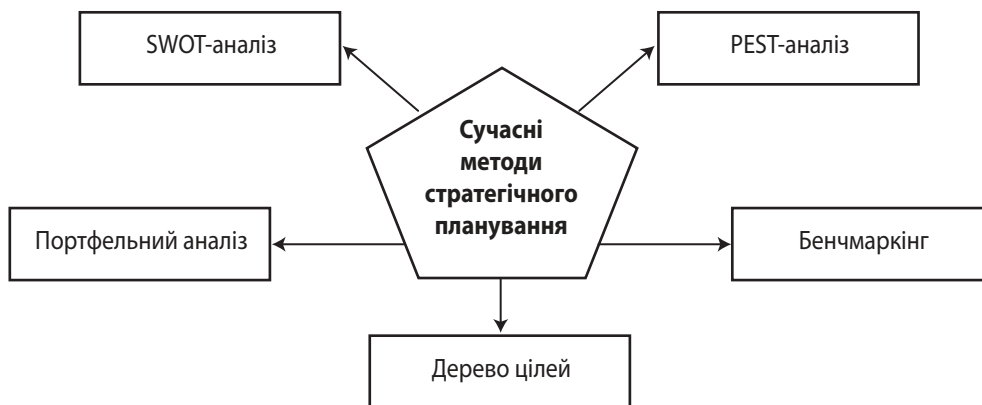


Рис. 2. Сучасні методи стратегічного планування

них (Т – technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства [1]. PEST-аналіз спрямований на вивчення зовнішніх факторів, що впливають на діяльність суб'єкта господарювання, а також дає змогу оцінити макроекономічне середовище та адаптувати стратегію до поточних і майбутніх умов.

На думку Зінгаєвої Н. Є. [4], портфельний аналіз дасть можливість керівнику підприємства оцінити свою господарську діяльність, що дозволить оптимізувати власні витрати, тобто вкладати ресурси у найбільш прибуткові чи перспективні її напрямки і скоротити або припинити інвестиції у неефективні проекти. Портфельний аналіз зосереджений на оцінці стратегічної позиції різних напрямів бізнесу. Одним із популярних інструментів зазначеного методу є матриця BCG, яка класифікує бізнес-одиниці на «зірки», «дійних корів», «знаки запитання» і «собак» залежно від їх ринкової частки і темпів зростання ринку. Портфельний аналіз дозволяє визначити, які напрями бізнесу потребують інвестицій, які необхідно підтримувати, а від яких варто відмовитися, що сприяє оптимізації розподілу ресурсів та фокусуванню на найбільш перспективних сферах.

Бенчмаркінг – процес пошуку та впровадження кращих практик за найкращою ціною. Основний принцип цієї технології полягає у визначенні точки порівняння, яку можна також назвати еталоном, з яким порівнюється все інше [3]. Тобто бенчмаркінг полягає у порівнянні діяльності суб'єкта господарювання з конкурентами та/або найкращими практиками в галузі. Зазначений метод передбачає вивчення процесів, продуктів чи послуг інших підприємств, які досягли визначних результатів, з метою запозичення та адаптації ефективних рішень.

Дерево цілей – це схематичне зображення недоліків вразливих частин підприємства у вигляді потенційних цілей [5]. Інакше кажучи, дерево цілей – метод візуалізації взаємозв'язків між стратегічними цілями організації. На верхньому рівні відображається головна мета, яка розбивається на цілі другого рівня, а потім на конкретні завдання. Такий метод спрощує структурування стратегічних пріоритетів, розподіл відповідальності між підрозділами та встановлення критеріїв для оцінки досягнення поставлених цілей, а також забезпечує прозорість стратегії та допомагає всім учасникам процесу бачити, як їхні дії впливають на загальний результат.

Отже, вищезазначені методи є актуальними в рамках стратегічного планування завдяки їхній здатності забезпечувати комплексний підхід до

аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності суб'єкта господарювання, виявлення ключових факторів успіху та розробки обґрунтованих стратегічних рішень.

Прохорова В. В. у своєму дослідженні [7] підкреслює, що проблеми підвищення конкурентоспроможності властиві практично всім суб'єктам підприємництва, проте створені в цей період комплексні системи управління якістю і деякі вітчизняні інженерно-економічні розробки можуть скласти основу систем організаційно-економічного управління конкурентоспроможністю підприємств.

Конкурентоспроможність, на думку авторів праці [2], доцільно розглядати як комплексне системне поняття, яке уособлює в собі конкурентні переваги конкретного підприємства над іншими за сукупністю усіх визначальних параметрів, що сприяють закріпленню позицій підприємства, вигідніших порівняно з конкурентами, на певному ринку у конкретний проміжок часу при визначеному впливі середовища функціонування.

Тобто конкурентоспроможність – це здатність суб'єкта господарювання зберігати чи поліпшувати свої позиції на ринку в умовах конкуренції, забезпечуючи інвестиційну привабливість, стійкість економічних показників і здатність адаптуватися до змін середовища.

Конкурентоспроможність характеризується рядом аспектів, які формують її основу та визначають ефективність діяльності підприємства у довгостроковій перспективі.

Ключовим аспектом конкурентоспроможності підприємства є унікальна пропозиція цінності, яка відображає здатність підприємства створювати продукти або послуги, що відрізняються від пропозицій конкурентів і мають високу значущість для споживачів.

Важливим аспектом також є якість та інновації. Успішний розвиток економіки будь-якої сучасної країни безпосередньо пов'язаний з рівнем інноваційного розвитку та виходом на ринки передових технологій. Процес генерації та впровадження інновацій є основою успішної трансформації в сучасну наукомістку ринкову економіку, що динамічно розвивається [8]. Конкурентоспроможні підприємства характеризуються не тільки високим рівнем реалізації, але й здатністю впроваджувати нові технології та створювати продукти з унікальними характеристиками, що відповідають чи перевищують очікування споживачів.

Не менш значущим є співвідношення вартості та ефективності діяльності. Підприємства прагнуть оптимізації витрат і підвищення рентабельності, забезпечуючи конкурентні ціни без шкоди для

якості. Ефективне використання ресурсів дозволяє досягати цього балансу, зберігаючи привабливість серед споживачів товарів чи послуг.

Репутація та довіра також відіграють центральну роль у формуванні конкурентоспроможності. Високий рівень задоволеності клієнтів, якість наданих послуг і позитивний імідж підприємства сприяють збільшенню лояльності споживачів і зміцненню його позицій на ринку.

Гнучкість та адаптивність виступають найважливішими аспектами конкурентоспроможних суб'єктів господарювання. Здатність оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації і трансформувати свою стратегію відповідно до нових викликів дозволяє підприємствам долати зовнішні загрози і використовувати нові можливості.

Зазначені аспекти підкреслюють багаторівневу природу конкурентоспроможності, яка формується за рахунок внутрішніх ресурсів підприємства, а також через її взаємодію із зовнішнім середовищем.

Ефективність діяльності суб'єктів господарювання безпосередньо залежить від якості та повноти процесу стратегічного планування. Стратегічне планування надає підприємствам можливість оптимізувати використання ресурсів, чітко визначити цілі та розробити реалістичні плани їх досягнення, що, своєю чергою, дозволяє підвищити результативність і продуктивність бізнес-процесів.

Головною сполучною лінією між стратегічним плануванням та ефективністю є системний підхід до управління. Спираючись на детальний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, організація здатна концентруватися на найважливіших аспектах своєї діяльності, мінімізуючи витрати й уникаючи необґрунтованих ризиків.

Крім того, стратегічне планування сприяє створенню системи моніторингу та оцінки виконання поставлених цілей, що сприяє своєчасному виявленню відхилення від запланованого курсу, коригуванню дій та прийняттю рішень, які дозволяють досягати максимальної ефективності. Стійкість та адаптивність, закладені у стратегічному плануванні, дають можливість оперативно реагувати на зміни, зберігаючи стабільність роботи підприємства.

Отже, стратегічне планування не тільки забезпечує структурованість і координацію діяльності організації, а й створює «фундамент» підвищення рівня її конкурентоспроможності, раціоналізації процесів і сталого розвитку.

Контроль за виконанням стратегії та оцінка її ефективності є ключовими елементами успішного

стратегічного управління. Контроль включає моніторинг виконання завдань, аналіз поточних результатів та порівняння їх із встановленими цілями. Для цього розробляються показники ефективності (KPI), які відображають досягнення у ключових сферах.

Оцінка ефективності стратегічного планування має враховувати як кількісні (фінансові показники), так і якісні результати (підвищення лояльності клієнтів, поліпшення іміджу, впровадження інновацій). Регулярне проведення аналізу дозволяє своєчасно виявляти недоліки, коригувати дії та адаптувати стратегію до нестабільних умов, а також гарантує, що стратегічне планування залишається актуальним і забезпечує максимальну віддачу від його впровадження.

Таким чином, етапність реалізації, грамотне управління змінами та ефективний контроль забезпечують успішне впровадження стратегічного планування та досягнення сталого розвитку організації.

ВИСНОВКИ

Отже, стратегічне планування є ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності суб'єкта господарювання, а його використання дозволяє підприємствам адаптуватися до змін, раціонально розподіляти ресурси та досягати поставлених цілей.

Стратегічне планування забезпечує системний підхід до управління підприємством, адже дозволяє проводити глибокий аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, виявляти сильні та слабкі сторони, оцінювати ринкові можливості та загрози, що стає основою для обґрунтованого вибору пріоритетів та розробки стратегії.

Впровадження стратегічного планування сприяє зміцненню конкурентних переваг суб'єкта господарювання. Визначення унікального позиціонування на ринку, використання сучасних аналітичних інструментів і технологій, таких як SWOT, PEST і GAP-аналіз, допомагають оперативно реагувати на виклики та мінімізувати ризики діяльності.

Крім того, стратегічне планування впливає на ефективність діяльності підприємства, а саме: структурує процеси, покращує взаємодію між рівнями управління, сприяє більш раціональному використанню ресурсів і формує механізми моніторингу та контролю за досягненням цілей.

Отже, стратегічне планування є не лише інструментом управління, а й базою для довгострокового сталого розвитку підприємства. Його ефективно використання дозволяє організаціям

підвищувати рівень конкурентоспроможності, адаптуватися до зовнішніх змін та досягати високих результатів в умовах сучасного динамічного ринку. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STEP аналізу. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 11, ч. 2. С. 41–45.
2. Бочко О., Кожушко П. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>
3. Головчук Ю. О., Середницька Л. П. Бенчмаркінг у стратегічному управлінні інноваційним розвитком підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 419–426. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-419-426>
4. Зінгаєва Н. Є. Портфельний аналіз як інструмент розробки оптимальної стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2015. № 2. С. 53–57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmduce_2015_2_11
5. Писаревський І. М., Коньовшій Т. С., Гиря М. В. Реконструкція готельно-ресторанних комплексів. Проблеми, пошук, рішення. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. № 19 (99). Т. 2. С. 38–43. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16101984335275.pdf>
6. Полусмяк Ю. І., Шепель А. С. Стратегічне планування в компанії McDonald's // Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку : тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 10 листоп. 2022 р.). Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. С. 378–380.
7. Прохорова В. В. Рівень конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва як рамкова умова розвитку інноваційних кластерів // Інноваційні платформи управління економічними процесами в умовах цифровізації економіки : кол. моногр. / за ред. В. В. Прохорової. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2020. С. 116–123. URL: <http://econmgmt.uipa.edu.ua/wp-content/uploads/2021/07/Монографія2020-11.03-конвертирован-1.pdf#page=116>
8. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Стратегічний розвиток стартапів в інноваційному середовищі. *Бізнес Інформ*. 2023. № 9. С. 325–330. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-325-330>
9. Прохорова В., Залуцька Х., Маслак Т. Механізм

- управління розвитком сучасних підприємств як адаптаційна перевага їх стратегічного функціонування. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2021. № 11 (22). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-08)
10. Швед В. В., Прохорова О. В., Медведкін Р. В., Яковченко І. С. Стратегічне та оперативне планування: порівняльний аналіз. *Подільський науковий вісник*. 2020. № 2 (14). С. 58–64. URL: https://pnv.in.ua/images/Magazine/2_2020/2_2020-58-64.pdf
 11. Шліхтенко Л. А. Критерії оцінювання моделі механізмів державного управління системою загальної середньої освіти на регіональному рівні. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 8 (26). С. 497–506. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-8\(26\)-497-506](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-8(26)-497-506)

REFERENCES

- Bernytska, D. "Stratehichnyi analiz zovnishnoho sere-dovyshcha pidpriemstva metodom PEST/ STEP analizu" [Strategic Analysis of the Enterprise's External Environment Using the PEST/STEP Analysis Method]. *Ekonomicnyi analiz*, vol. 2, no. 11 (2012): 41-45.
- Bochko, O., and Kozhushko, P. "Teoretychni pidkhody do defnitsii «konkurentospromozhnist pidpriemstva»" [Theoretical Approaches to the Definition of "Enterprise Competitiveness"]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 61 (2024). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>
- Holovchuk, Yu. O., and Serednytska, L. P. "Benchmarkinh u stratehichnomu upravlinni innovatsiinym rozvytkom pidpriemstva" [Benchmarking in the Strategic Management of the Enterprise's Innovative Development]. *Biznes Inform*, no. 5 (2020): 419-426. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-419-426>
- Polusmiak, Yu. I., and Shepel, A. S. "Stratehichne planuvannia v kompanii McDonald's" [Strategic Planning at McDonald's]. *Suchasni trendy sotsialno-ekonomichnykh peretvoren ta intelektualizatsii suspilstva v umovakh staloho rozvytku*. Zaporizhzhia: NU «Zaporizka politekhnikha», 2022. 378-380.
- Prokhorova, V. V. "Riven konkurentospromozhnosti subiektiv pidpriemnytstva yak ramkova umova rozvytku innovatsiinnykh klasteriv" [The Level of Competitiveness of Business Entities as a Framework Condition for the Development of Innovation Clusters]. *Innovatsiini platformy upravlinnia ekonomichnymy protsesamy v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky*. 2020. <http://econmgmt.uipa.edu.ua/wp-content/uploads/2021/07/Монографія2020-11.03-конвертирован-1.pdf#page=116>
- Prokhorova, V. V., and Chobitok, V. I. "Stratehichnyi rozvytok startapiv v innovatsiinomu sere-dovyshchi"

[The Strategic Development of Startups in an Innovative Environment]. *Biznes Inform*, no. 9 (2023): 325-330.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-325-330>

Prokhorova, V., Zalutska, Kh., and Maslak, T. "Mekhanizm upravlinnia rozvytkom suchasnykh pidpriemstv yak adaptatsiina perevaha yikh stratehichnoho funktsionuvannya" [The Mechanism of Managing the Development of Modern Enterprises as an Adaptive Advantage of Their Strategic Functioning]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriya Ekonomika*, no. 11(22) (2021).

DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-08)

Pysarevskiy, I. M., Konovshii, T. S., and Hyria, M. V. "Rekonstruktsiia hotelno-restorannykh kompleksiv. Problemy, poshuk, rishennia" [Reconstruction of Hotel and Restaurant Complexes. Problems, Search, Solutions]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Inter-nauka»*. 2020. <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16101984335275.pdf>

Shlikhtenko, L. A. "Kryterii otsiniuvannya modeli mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnia systemoiu zahal-

noi serednoi osvity na rehionalnomu rivni" [Evaluation Criteria of the Model of Mechanisms of State Management of the General Secondary Education System at the Regional Level]. *Aktualni pytannia u suchasnykh naukakh*, no. 8(26) (2024): 497-506.

DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-8\(26\)-497-506](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-8(26)-497-506)

Shved, V. V. et al. "Stratehichne ta operatyvne planuvannya: porivnialnyi analiz" [Strategic and Operational Planning: A Comparative Analysis]. *Podilskyi naukovyi visnyk*. 2020. https://pvn.in.ua/images/Magazine/2_2020/2_2020-58-64.pdf

Zinhaieva, N. Ye. "Portfelnyi analiz yak instrument rozrobky optymalnoi stratehii rozvytku silskohospodarskykh pidpriemstv" [Portfolio Analysis as a Tool for Developing an Optimal Strategy for the Development of Agricultural Enterprises]. *Naukovyi visnyk Mykolaivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. O. Sukhomlyns'koho. Ekonomichni nauky*. 2015. http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmduce_2015_2_11

УДК 005.95:005.962.131-044.332

JEL Classification: M12; M54

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-484-495>

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ: ВІД МЕТОДІВ ДО СТРАТЕГІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ

© 2024 ВАРІС І. О., КРАВЧУК О. І., САВЧУК Я. О.

УДК 005.95:005.962.131-044.332

JEL Classification: M12; M54

**Варіс І. О., Кравчук О. І., Савчук Я. О. Системний підхід до оцінювання адаптації працівників:
від методів до стратегії впровадження**

Метою статті є дослідження сучасних методів оцінювання адаптації персоналу та розроблення стратегії їх застосування на основі аналізу практик українських організацій. В умовах динамічного бізнес-середовища ефективна адаптація працівників стає ключовим фактором успіху компаній. Проте без належного оцінювання процесу адаптації неможливо забезпечити його оптимізацію та підвищення ефективності. У статті систематизовано та класифіковано методи оцінювання адаптації персоналу, а саме психологічні, соціологічні, управлінські, педагогічні, інформаційні, фізіологічні, культурологічні підходи та підходи до кар'єрного розвитку. Проведено емпіричне дослідження практик оцінювання адаптації в українських компаніях, яке охопило 125 респондентів з різних галузей і регіонів країни, що дозволило виявити найбільш популярні методи оцінювання адаптації, серед яких – анкетування, інтерв'ювання, спостереження за поведінкою та аналіз професійної ефективності. На основі проведеного опитування сформульовано рекомендації стосовно вдосконалення оцінювання процесу адаптації, зокрема, використання комплексного підходу з різними методами, відповідність вибору методів розміру компанії та корпоративній культурі, впровадження новітніх технологій для моніторингу настрою працівників, а також залучення HR-експертів і психологів до складніших методів. Також розроблено стратегію оцінювання адаптації працівників, яка охоплює всі етапи – від планування до використання результатів, враховуючи специфіку українського бізнес-середовища, та може бути адаптована до потреб організацій різного масштабу та галузевої приналежності. Результати дослідження мають як теоретичну, так і практичну цінність. З теоретичної точки зору вони розширюють розуміння процесу адаптації персоналу та методів його оцінювання в контексті сучасних організаційних викликів. З практичної перспективи запропонована стратегія та рекомендації можуть бути використані HR-фахівцями та керівниками організацій для оптимізації процесу адаптації персоналу, підвищення ефективності управління людськими ресурсами та, як наслідок, покращення загальної продуктивності організацій.

Ключові слова: адаптація персоналу, методи оцінювання адаптації, стратегія оцінювання адаптації, ефективність адаптації, менеджмент персоналу.

Рис.: 1. **Табл.:** 3. **Бібл.:** 17.