

Ваулін О.І.

аспірант,

Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-8935-5874>**Vaulin Oleksandr**

Ivan Franko National University of Lviv

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**MODERN APPROACHES TO STRATEGIC MANAGEMENT**

Стаття присвячена аналізу та обґрунтуванню ключових сучасних підходів до стратегічного управління в умовах мінливого, невизначеного, складного та неоднозначного (модель VUCA) та крихкого, тривожного, нелінійного та незбагненого (модель BANI) світу. Довготривалі стратегії в таких умовах стають неефективними та ризикованими і натомість необхідні гнучкі та адаптивні підходи. Досліджено три основні підходи до стратегічного управління, а саме Gazelles (Scaling Up) який забезпечує виконання та дисципліну для масштабування компаній, Beyond Budgeting який замінює класичне бюджетування і фокусується на фінансовій адаптивності та децентралізованій структурі та Blue Ocean Strategy котрий сфокусований на створенні інноваційної цінності та знаходженні нових ринків без конкуренції. Визначені ключові аспекти, переваги та недоліки кожного підходу підкреслюючи що сучасне стратегічне управління потребує комплексного використання цих інструментів.

Ключові слова: стратегічне управління, Gazelles (Scaling Up), Beyond Budgeting, Blue Ocean Strategy, VUCA, BANI.

The article analyzes and substantiates key modern approaches to strategic management and addresses the challenges posed by the volatile, uncertain, complex, and ambiguous (VUCA) world, which is increasingly viewed through the lens of the brittle, anxious, nonlinear, and incomprehensible (BANI) model. This environment renders long-term strategies ineffective and risky, mandating a focus on flexible and adaptive approaches so companies can rapidly respond to swift changes in technology, geopolitics, and global competition. The study examines three distinct non-traditional approaches, like Gazelles (Scaling Up), Beyond Budgeting, and Blue Ocean Strategy. The Gazelles (Scaling Up) approach was developed by Verne Harnish, which transforms long-term corporate goals into daily actions, primarily targeting the crucial scaling phase. It is a four-part framework covering People, Strategy, Execution, and Finance, emphasizing a clear and structured process for scaling companies. The core strength of Gazelles is ensuring execution and discipline without loss of control, yet its rigidity is a key weakness, alongside the high time commitment required from management for rhythmic meetings. The Beyond Budgeting approach seeks to overcome the constraints of traditional annual budgeting, which can hinder innovation and flexibility. The central idea is replacing classical budgets with dynamic, adaptive processes and a decentralized organizational structure. This involves management principles (e.g., inspiring purpose, self-regulation) and process principles (e.g., rewarding shared success, dynamic forecasting, need-based resource allocation). Benefits include enhanced financial adaptability and flexibility, but implementation is complex, high-risk due to a perceived loss of control, and requires substantial investment in team development and training. The Blue Ocean Strategy framework shifts focus away from fierce competition to creating innovative value and discovering new, uncontested market spaces. This is achieved using the Four Actions Framework (Eliminate, Reduce, Raise, Create) and the Strategy Canvas to redefine value elements. The strategy's advantage is providing visual tools for driving innovation and new market entry while simultaneously aiming for cost reduction. However, disadvantages include a lack of structural guidance and the high market risk due to potential consumer misunderstanding of new offerings. In conclusion, the research confirms that modern strategic management necessitates the complex and combined application of these tools, utilizing each for its



specific focus: disciplined scaling (Gazelles), financial flexibility (Beyond Budgeting), and innovative thinking (Blue Ocean Strategy).

Keywords: strategic management, Gazelles (Scaling Up), Beyond Budgeting, Blue Ocean Strategy, VUCA, BANI.

Постановка проблеми. Для керівників котрі приймають рішення про майбутній напрямок руху компаній важливим є вибір правильних підходів та інструментів котрі допоможуть визначити стратегію компанії, найбільш перспективні можливості на ринку, зменшити ризики та забезпечити постійну конкурентну перевагу. Особливого значення це набуває у сучасному світі котрий, згідно певних моделей, характеризується мінливістю, невизначеністю, складністю та неоднозначністю (згідно моделі VUCA) [2]. А за певними дослідженнями ця трансформація сягає нових реалій BANI, що розглядає сучасний світ як крихкий, тривожний, нелінійний та незбагнений [10].

Вищевказане вказує на те, що довготривалі стратегії будуть неефективними та ризикованими у сучасному періоді, оскільки відбуваються стрімкі зміни у технологіях, геополітиці та глобальній конкуренції. Натомість ключовими аспектами досліджень повинні бути гнучкі та адаптивні підходи до стратегічного управління які дозволятимуть оперативно реагувати на різноманітні події та використовувати нові можливості. Прийняття рішень у стратегічному управлінні повинно бути основане на даних, що є сучасним трендом Big Data, а не на інтуїції керівника [9]. А сама стратегія повинна бути чітко декомпонована на департаменти, відділи та інколи безпосередньо на працівників.

Таким чином, дослідження сучасних підходів та інструментів стратегічного управління відіграє важливу роль для компаній котрі здійснюють свою діяльність в непередбачуваних умовах, в тому числі і в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальність цієї теми визначена великою кількістю досліджень проведених як і незалежними вченими [3; 11] так і різноманітними консалтинговими компаніями, для прикладу McKinsey and Company [8]. Дослідження Г. Сіммонса були орієнтовані на встановлення амбітних цілей, лідерство, глибокий фокус компаній для виходу та утримання лідируючих позицій на ринку, а також важливості інтенсивної інноваційної діяльності [11]. Великий практичний внесок у стратегічне управління сучасними компаніями було зроблено Д. Дорр, котрий популяризував систему постановки цілей (Objectives and Key Results). Цей інструмент дозволяє забезпечувати фокус на цілях, а також розбивати їх на ключові результати і він добре підходить для компаній із високим

рівнем корпоративної культури досягнення цілей та постійного вдосконалення [3].

Консалтингові компанії у своїх дослідженнях вказують на те, що на стратегічному рівні важливо впроваджувати технології штучного інтелекту котрі зможуть оптимізувати робочий час працівників котрий вони витрачають на рутинні завдання у сферах продаж, маркетингу, обслуговування клієнтів, тощо [8]. Щодо самих працівників, то як наслідок стратегічне управління повинно також враховувати особливості їх перекваліфікації.

В Україні дослідженнями питань пов'язаних з методами та інструментами стратегічного управління займалися вчені Салун М.М., Заславська К.А., Тимченко І.П., Краузе О. та інші [1; 6; 7; 10]. Їх дослідження присвячені моделям VUCA та BANI, роботі із OKR, інструментам CRM, тощо. У праці Тимченко І.П. були підготовлені висновки про важливість підходу до цілепокладання «знизу вгору», що передбачало залучення команд до формування цілей, а також визначені переваги цього підходу.

Мета статті проаналізувати та обґрунтувати ключові сучасні підходи до стратегічного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для сучасних компаній стратегічне управління повинно забезпечувати впровадження інновації, фінансову гнучкість та контроль виконання цілей. Нами для аналізу були обрані три сучасні підходи такі як Gazelles (Scaling Up) за В. Гарнішем [3], Beyond Budgeting за Д. Хоуп [4] та Blue Ocean Strategy за В. Кім [5].

Підхід до стратегічного управління Gazelles або Scaling Up був сформований В. Гарнішем та базується на ідеї перетворення довготривалих цілей компанії у щоденні дії. Цей підхід працює над одним із найскладніших етапів росту компаній, а саме масштабуванням. В цей період компанії котрі були на рівні «дружніх сімейних колективів» стають більше формальними та збільшена кількість працівників вимагає будувати структуровані бізнес-процеси та комунікації котрі не будуть стримувати розвиток. Фреймворк Gazelles складається із 4 частин: люди, стратегія, виконання та фінанси по яких наведені ключові аспекти у таблиці 1.

Перевагами підходу Gazelles є надання чіткого та структурованого фреймворку для стратегічного управління компаніями котрі масштабуються. Узгодженість досягається завдяки чітким документам та планам котрі повинні

Ключові аспекти фреймворку Gazelles

Частини фреймворку	Ключові аспекти
1. Люди	<ul style="list-style-type: none"> • Правильні люди котрі поділяють цінності компанії; • Правильні люди на правильних позиціях у компанії; • Організаційна карта котра передбачає функції, конкретних відповідальних осіб, показники та результати для досягнення.
2. Стратегія	<ul style="list-style-type: none"> • Визначення основних клієнтів, товарів/послуг; • Формування обіцянок бренду; • Визначення гарантій до виконання обіцянок бренду; • Визначення різниці від інших компаній галузі; • Визначення ключової унікальності; • Формування фінансових прогнозів; • Формування стратегічної цілі на 10–25 років; • Визначення цілей на менші періоди (3-ох річні, 1-но річні); • Формування одно сторінкового стратегічного плану.
3. Виконання	<ul style="list-style-type: none"> • Використання річних планів для визначення ключових цілей та необхідних результатів для кварталів, місяців; • Визначення частоти точок контролю з врахуванням тривалості та тематики; • Формування KPI та картки досягнення результатів.
4. Фінанси	<ul style="list-style-type: none"> • Використання циклу обігу грошових коштів; • Розробка прогнозу грошових потоків на 13 тижнів вперед; • Підготовка дій для швидкого збільшення грошових потоків.

Джерело: зроблено автором на основі [3]

бути зафіксовані і дотримані протягом терміну реалізації стратегії. Загальний фокус даного підходу спрямований на масштабуванні компаній без втрати контролю. До слабких сторін цього підходу варто зазначити низьку гнучкість, котра часто необхідна малим компаніям, а також високу часову залученість керівництва до ритму нарад.

Другий підхід до стратегічного управління Beyond Budgeting має на меті вийти за рамки стандартного бюджетування, котре стримує потенціал до інновацій та гнучкості [4]. Особливої актуальності це набуває при врахуванні сучасних моделей VUCA та BANI. Ключовою ідеєю цього підходу є заміна класичних бюджетів завдяки двом напрямкам котрі сфокусовані на децентралізованій структурі та адаптивних процесах [4].

Децентралізована структура базується на управлінських принципах і повинна забезпечити чітко визначені ролі, відповідальність, правильне делегування, взаємодовіру та саморегуляцію. До принципів цієї частини віднесено: наявність мети котра буде залучати та надихати команду; наявність цінностей котрі поділяються командою; доступність інформації у загальному доступі для саморегулювання; організованість та створення відчуття приналежності з горизонтальною структурою управління; автономність та свобода дій; залученість кожного працівника до роботи із клієнтами.

Адаптивні процеси слугують для заміни класичного бюджетування на динамічні процеси. До процесних принципів у Beyond Budgeting

віднесено: винагорода для спільного успіху, а не створення конкуренції всередині; оцінювання ефективності не лише на основі чітких KPI показників; надання ресурсів на основі потреби, а не чіткого бюджету; створення гнучких та неупереджених планів; встановлення досяжних цілей; відсутність прив'язаності до чітких календарних періодів, а більший акцент на тривалості бізнес-процесів.

Загалом підхід Beyond Budgeting є сучасною альтернативою до традиційного річного бюджетування і має такі переваги як адаптивність і фінансова гнучкість завдяки зміні жорстких планів на динамічне прогнозування. За правильної імплементації цей підхід дозволяє збільшити мотивацію серед працівників і забрати витрати можливого залишку бюджету у кінці календарного року. До недоліків цього підходу варто віднести складність його впровадження у діяльність компанії, збільшення ризиків через відчуття втрати контролю та значні інвестиції у побудову команди та навчання.

Третій підхід оснований на фреймворку Blue Ocean Strategy сфокусований на створенні інноваційної цінності та знаходженні нових ринків на котрих відсутня конкуренція. Ключовою ідеєю цього підходу є зупинка орієнтації на те, як перемогти конкурентів і зосередження уваги на створенні нових цінностей для споживачів [5].

Основним інструментом фреймворку є чотири дії та питання. Перше питання це що необхідно виключити з тих факторів, котрі споживачі чи галузь вже давно сприймають як

належні і не додають цінності клієнтам. Друге полягає у знаходженні тих факторів які необхідно зменшити нижче діючого стандарту. Третє питання полягає у визначенні тих факторів котрі необхідно підняти вище діючого стандарту. І четверте питання визначає необхідність до знаходження нових факторів котрі раніше не були присутні і можуть створити нову цінність.

Серед інструментів даного підходу є стратегічне полотно котре пропонує діагностувати які ключові фактори існують у галузі для споживачів та за які борються конкуренти, а також розробка нової цінності котра буде відмінною від діючих.

Підсумовуючи переваги Blue Ocean Strategy вона надає візуальні інструменти для пошуку інновації та відкриття нових ринків де паралельно повинно відбуватись і зменшення витрат завдяки виключенню менш важливих факторів. До недоліків відноситься відсутність структурованості та високий ризик до відсутності розуміння нових ринків серед споживачів та у галузі.

Висновки. Дослідження сучасних підходів до стратегічного управління підтверджує що в умовах мінливого, невизначеного, складного та неоднозначного (модель VUCA) та навіть крихкого, тривожного, нелінійного та незбагненого (модель BANI) світу довготривалі стратегії стають неефективними та ризикованими. Ключова увага повинна бути приділена гнучким та адаптивним підходам, які дозволяють оперативно реагувати на стрімкі зміни.

Серед трьох досліджуваних підходів були визначені їх ключові аспекти, а також позитивні та негативні сторони. Як висновок кожен з них має свій фокус: підхід Gazelles забезпечує виконання та дисципліну для масштабування; Beyond Budgeting передбачає фінансову адаптивність; Blue Ocean Strategy фокусується на інноваційному мисленні. Підсумовуючи, сучасне стратегічне управління потребує комплексного використання інструментів і усі три досліджені підходи можуть бути використані у поєднанні.

Список використаних джерел:

1. Тимченко І. П. Методологія OKR (Objectives and Key Results) у стратегічному управлінні. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1(95). С 45–53.
2. Doerr John. Measure what matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs. Portfolio, 2018. 320 p.
3. Harnish Verne. Scaling Up: How a Few Companies Make It... and Why the Rest Don't (Rockefeller Habits 2.0). Gazelles Incorporated, 2014. 246 p.
4. Hope Jeremy and Fraser Robin. Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap. Harvard Business Press, 2003. 232 p.
5. Kim Chan and Mauborgne Renne. Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Harvard Business School Press, 2005. 240 p.
6. Krause O., Pinyak I., and Shpylyk S. CRM as a source of information for the development of marketing projects and strategic management of competitiveness. *Galician Economic Journal*. 2022. No 4(77). P. 94–102. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.04.094
7. McKinsey Global Institute. The economic potential of generative AI: The next productivity frontier. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier> (дата звернення: 30.10.2025)
8. Rachmad Y. E. Management Society 5.0: Theory and Management Development. Sonpedia Publishing Indonesia, 2024.
9. Salun M., Zaslavska, K. Strategies for resilience in a dynamic world: from VUCA to BANI. *Proceedings of Socratic Lectures*. 2024. No 10. P. 185–189. DOI: <https://doi.org/10.55295/PSL.2024.123>
10. Simon H. Hidden Champions of the Twenty-First Century: The Success Strategies of Unknown World Market Leaders. Springer Science and Business Media, 2009. 402 p.
11. Taskan B., Junca-Silva A., Caetano, A. Clarifying the conceptual map of VUCA: a systematic review. *International Journal of Organizational Analysis*. 2022. No 30(7). P. 196–217. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2022-3136>

References:

1. Tymchenko I. P. (2023). Metodolohiia OKR (Objectives and Key Results) u stratehichnomu upravlinni [OKR (Objectives and Key Results) methodology in strategic management]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Bulletin of Economic Science of Ukraine*, vol 1(95), pp. 45–53.
2. Doerr John (2018) Measure what matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs. Portfolio. 320 p.
3. Harnish Verne (2014) Scaling Up: How a Few Companies Make It... and Why the Rest Don't (Rockefeller Habits 2.0). Gazelles Incorporated. 246 p.
4. Hope Jeremy and Fraser Robin (2003) Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap. Harvard Business Press. 232 p.

5. Kim Chan and Mauborgne Renne (2005) Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Harvard Business School Press. 240 p.
6. Krause O., Pinyak I., and Shpylyk S. (2022) CRM as a source of information for the development of marketing projects and strategic management of competitiveness. *Galician Economic Journal*. No 4(77). P. 94–102. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.04.094
7. McKinsey Global Institute (2025) The economic potential of generative AI: The next productivity frontier. URL: <https://mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier> (accessed 30 October 2025)
8. Rachmad Y. E. (2024). *Management Society 5.0: Theory and Management Development*. Sonpedia Publishing Indonesia.
9. Salun M., Zaslavska, K. (2024) Strategies for resilience in a dynamic world: from VUCA to BANI. *Proceedings of Socratic Lectures*. No 10. P. 185–189. DOI: <https://doi.org/10.55295/PSL.2024.123>
10. Simon H (2009) Hidden Champions of the Twenty-First Century: The Success Strategies of Unknown World Market Leaders. Springer Science and Business Media. 402 p.
11. Taskan B., Junca-Silva A., Caetano, A. (2022) Clarifying the conceptual map of VUCA: a systematic review. *International Journal of Organizational Analysis*. No 30(7). P. 196–217. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2022-3136>

Стаття надійшла: 01.11.2025

Стаття прийнята: 15.11.2025

Стаття опублікована: 21.11.2025