

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-51-4>

УДК 338:005.5

Ковальов В.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів, обліку та підприємництва
Херсонського державного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3854-1799>
E-mail: fornaz1977@gmail.com

Дітковський Д.В.

студент
Херсонського державного університету
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-9330-6773>
E-mail: detkovsk1y@gmail.com

СУТНІСТЬ ТА ПРИНЦИПИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

В статті розглянуто теоретичний аспект стратегічного управління та принципи, на який воно базується. Висвітлена дефініція поняття «стратегія», виходячи з трьох підходів: «стратегія як план», «стратегія як вектор розвитку» та «стратегія як аналіз». В процесі еволюції стратегічного управління відбулося розмежування функцій поточного та стратегічного менеджменту. Процес розвитку стратегічного управління підприємницької діяльності відбувається на основі наступних підходів: системного, процесного та ситуаційного. Бізнес в країнах з розвинутою ринковою економікою, в порівнянні з вітчизняним, має більше досвіду та можливостей в процесах розробки та реалізації різноманітних стратегій управління. Це пов'язано з тим, що вітчизняні підприємці обмежені в фінансових ресурсах, відчувається нестача кваліфікованих менеджерів, нестабільність розвитку економіки та інше. Сьогодні розробка виваженої стратегії управління неможлива без застосування інноваційних управлінських інструментів.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, підходи, менеджмент, система управління, підприємницька діяльність.

Kovalov Vitalii, Ditkovskiy Dmytrii. ESSENCE AND PRINCIPLES OF STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY: THEORETICAL ASPECT

The article examines the theoretical aspect of strategic management and the principles on which it is based. The definition of the concept of "strategy" is highlighted based on three approaches: "strategy as a plan", "strategy as a vector of development" and "strategy as an analysis". There are two concepts of strategy development, organizational and managerial and philosophical. The philosophical concept emphasizes the general meaning of strategy. Organizational and management strategy is related to competitive actions of strategic activity. Interpretations of the essence of strategic management by both domestic and foreign scientists are provided. During the evolution of strategic management, the functions of current and strategic management were separated. Today, there is no universal method of business management that would allow businesses to quickly adapt to the changes that are taking place. Strategic management is a complex process that involves taking into account various determinants that are constantly changing. The process of development of strategic management of business activity is based on the following approaches: systemic, process and situational. The process of systematizing management strategies that entrepreneurs can apply in their activities is important. Strategic management of business activity is based on a large number of principles that can be combined into three blocks related to management, development and systematicity. Business in countries with a developed market economy, in comparison with the domestic one, has more experience and opportunities in the processes of development and implementation of various management strategies. This is due to the fact that domestic entrepreneurs are limited in financial resources, there is a lack of qualified managers, the instability of economic development, etc. Today, the development of a balanced management strategy is impossible without the use of innovative management tools. These innovative tools can be: non-financial and financial indicators, which in practice will help to balance the interaction of the company's divisions.

Keywords: strategy, strategic management, approaches, management, management system, entrepreneurial activity.

Постановка проблеми. Стратегічному менеджменту сьогодні притаманний високий ступень ризику в процесі прийняття управлінських рішень. Діяльність підприємств залежить від обраної ним стратегії розвитку. Сьогодні сучасна система управ-

ління повинна вирішувати не тільки проблеми бізнесу, а також нівелювати специфічні та об'єктивні чинники, які можуть впливати на нього.

Стратегічне управління повинно орієнтувати операційну діяльність бізнесу на

споживача, спиратися на людський капітал, оперативно реагувати на зовнішні виклики та формувати конкурентні переваги. В свою чергу слід зазначити, що стратегічне управління являє собою концепцію розвитку, яка дає змогу визначити та досягти пріоритетні цілі розвитку, використовуючи при цьому інтегральний та цільовий підхід.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Сутність стратегій описано в наукових працях А. Чандлера, А. Томпсона, Г. Мінцберга, М. Портера [9] та інші. Вагомий внесок у розвиток теорії стратегічного управління зробили: О. М. Скібіцький [11], А. Дж. Стрікленд, З.Є. Шершньова [13], Дж. Пірс і Р. Робінсон [16], Д. Шендл і К. Хатген [17], Дж.Хіггенс [15] та інші. Але, не зважаючи на велику кількість досліджень, залишається багато питань стосовно теоретичних аспектів сутності стратегічного управління та принципів на яких воно повинно базуватися.

Мета статті. Метою дослідження є узагальнення теоретичних аспектів сутності стратегічного управління підприємницькою діяльністю, розгляд принципів на яких воно базується.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Від давньогрецької слово «стратегія» – це «мистецтво воювати», що є загальним довгостроковим планом дій. Такий самий зміст несе під собою і переклад з давньокитайської – мистецтво ведення військових дій.

В сучасному світі поняття «стратегія» почали використовувати в 60-х роках ХХ століття.

Одним із перших в економічній науці термін «стратегія» почав використовувати А.Д. Чандлер в своїй праці «Стратегія і структура» [5; 7].

Починаючи з цього часу дане поняття почали використовувати інші науковці, і на тлі цього в економічній науці з'явилися

наступні наукові школи, як: дизайну, планування та позиціонування.

В подальшому велика кількість науковців почали трактувати дане поняття.

Так, на думку А. Томпсона, стратегія – це управлінський план дій, який спрямований на досягнення цілей. Також вона визначає, як буде функціонувати та розвиватися підприємство, та яких дій необхідно вжити для досягнення результату.

Г. Мінцберг вважає, що стратегія – це напрямок або курс дій в майбутньому; послідовність дій у часі.

Але на сьогодні ще не має остаточної дефініції цього поняття (таблиця 1).

Сьогодні науковці виділяють дві концепції стратегії – організаційно-управлінську та філософську.

Філософська концепція акцентує увагу на загальному значенні стратегії. Вона розглядається як філософія керування підприємством. З цієї точки зору стратегія це:

- інтегральна частина менеджменту;
- спосіб життя орієнтований на розвиток;
- відтворювана цінність;
- процес мислення [11].

З конкурентними діями, методами та заходами здійснення стратегічної діяльності пов'язана організаційно-управлінська стратегія.

Також існують різні погляди щодо розуміння сутності поняття «стратегія». Але автори виокремлюють наступні три підходи: «як синергія», «як план» та «вектор розвитку».

Стратегія як план являє собою певний план досягнення цілі, а сама розробка стратегії – це процес встановлення мети та плану на перспективу.

Стратегія як вектор розвитку це визначення напрямку розвитку, тобто вектор діяльності підприємства.

Стратегія як синтез – це комплексний підхід, який включає в себе два попередні. Більш детально визначення цього поняття за трьома підходами наведена в таблиці 2.

Таблиця 1

Дефініція поняття «стратегія»

Автор	Зміст тлумачення
І.С. Вербицький [3]	Стратегія економічного та соціального розвитку на перспективу передбачає посилення ролі регіонів, збереження і відновлення їх робочої сили, паливно-енергетичних ресурсів, стимулювання виробництва, ефективне використання природних і територіальних можливостей при здійсненні і реалізації життєво-утворюючих функцій регіону
І.О. Бланк [2, с. 29]	Стратегія – це формування системи довгострокових цілей діяльності підприємства і вибору найефективніших шляхів їх досягнення
М. Портер [9, с. 83]	Стратегія – це створення унікальної та вигідної позиції, яка передбачає певний набір видів діяльності

Таблица 2

Визначення поняття «стратегія»

Автор	Визначення
«Стратегія як план»	
Mescon M. H., Albert M. Khedouri F.	Стратегія являє собою детальний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей
William J. Stevenson	Стратегія – це план досягнення цілей організації. Тактика – це методи та заходи, що виконуються для здійснення стратегії
Гудзь О. Є.	Довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства.
«Стратегія як вектор розвитку»	
Білошапка В.А., Загорій Г.В.	Стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації
Соколенко В.А., Бондаренко О.М.	Стратегія – напрямок діяльності підприємства, розроблений на довгостроковий період, дотримання якого забезпечить досягнення поставлених цілей
«Стратегія як синергія»	
Котлер Ф., Вонг В., Сондерс Д., Армстронг Г.	Стратегія – це системний підхід до вирішення проблем розвитку та функціонування, що забезпечує збалансованість її діяльності; це прийняті вищим керівництвом напрями або способи діяльності для досягнення важливого результату, що мають довгострокові наслідки.
Кононова І.В.	Стратегія – комплексне поняття, що включає не лише визначення довгострокових цілей та підпорядкованих ним напрямів діяльності, за допомогою яких відбуваються кількісні та якісні перетворення на підприємстві, але й план досягнення визначених цілей, який розробляється з урахуванням взаємодії соціально-економічної системи з зовнішнім середовищем.

Джерело: [4, с. 154-155]

Ломоносов Д.А., проаналізувавши наукову літературу, дійшов висновку, що всі існуючі дефініції поняття «стратегія» можливо об'єднати в 14 груп (рис. 1).

Аналіз вказаних підходів та тлумачень дефініції «стратегія» вказує на те, що існують різні підходи та точки зору українських та іноземних вчених, у зв'язку з цим і існує різне тлумачення даного поняття. Це зайвий раз підтверджує багатоплановість та його складність.

Сьогодні особливістю управління підприємською діяльністю є її орієнтація на довгострокові цілі. Досвід країн з розвинутою ринковою економікою вказує на те, що ефективно ведення підприємницької діяльності не можливе без стратегічного управління. А ефективно стратегічне управління повинно здійснюватися на основі практичних та фундаментальних досліджень.

Передбачення, як вважав А. Файоль, є початком планування та управління.

Передбачення є початком планування діяльності підприємства та управління взагалі – на думку А. Файоля та Л. Урвіка.

Процес планування на пряму пов'язаний з розробкою стратегією діяльності. В свою чергу стратегія діяльності розробляється виходячи з механізму стратегічного управління. Процес розвитку систем управління пройшов довгий еволюційний шлях та це не завершився. В таблиці 3 наведена еволюція систем управління бізнесом.

На сьогоднішній день не існує універсального методу управління, який би дозволяв би підприємствам швидко адаптуватися до змін які відбуваються в середовищі в якому воно здійснює свою діяльність.

Стратегічне управління є одним із етапів становлення стратегічного менеджменту як самостійної області досліджень. В свою чергу стратегічне управління також пройшло певні етапи розвитку.

В науковій літературі є велика кількість визначень стратегічного управління. Вони звертають увагу на різні аспекти процесу управління. Але їх можливо об'єднати в наступні підходи:

– здійснення аналізу оточення;

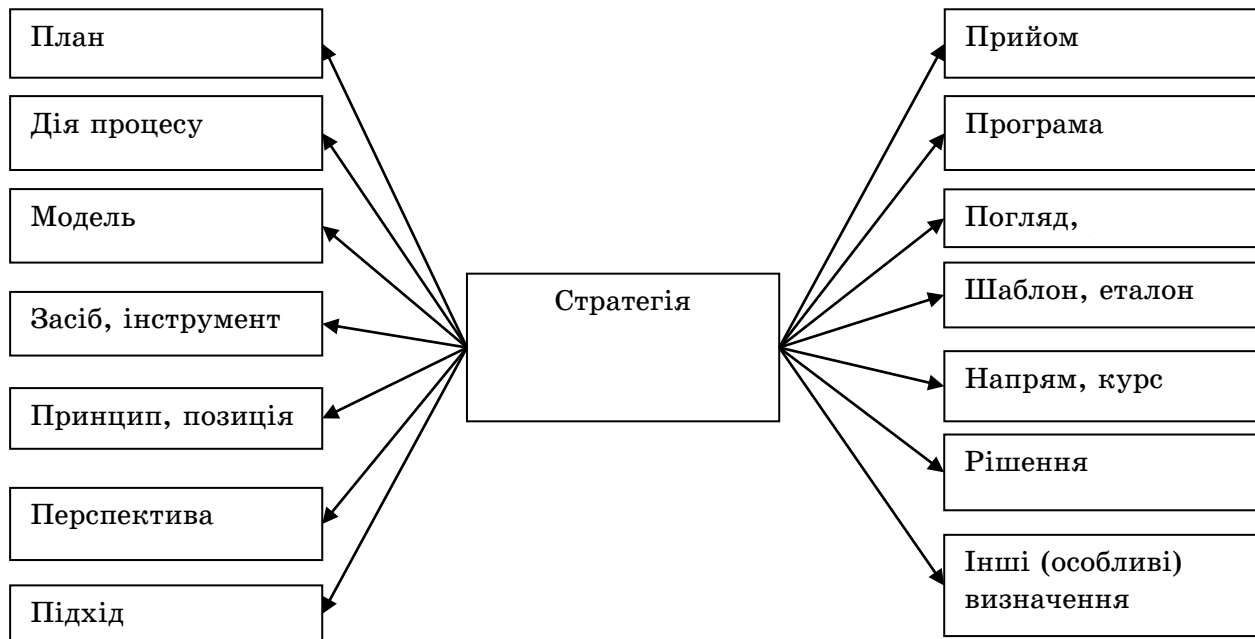


Рис. 1. Підходи до визначення поняття „стратегія”

Джерело [8, с. 157]

Таблиця 3

Еволюція систем управління

Передбачуваність майбутнього	Система управління	Складові системи управління
Майбутнє – повторення минулого (1900 – 1930 рр.)	Управління на основі контролю	довідники та інструкції; фінансовий контроль
Майбутнє, передбачуване шляхом екстраполяції (1930 – 1970 рр.)	Управління на основі екстраполяції	складання поточних бюджетів; складання бюджетних капіталовкладень; цільове управління; довгострокове планування
Передбачувані тільки проблеми та нові можливості (1950 – 1990 рр.)	Управління на основі передбачення змін	стратегічне планування; вибір стратегічних позицій
Частково передбачувані слабкі сигнали із зовнішнього середовища організації, несподівані зміни (1960 – пот. ч.)	Управління на основі гнучких екстрених рішень	управління на основі ранжирування стратегічних завдань; управління за слабкими сигналами; управління в умовах несподіваних змін

Джерело: [13, с. 92]

– встановлення та досягнення цілей організації.

На сьогодні немає еталонного визначення сутності стратегічне управління.

В таблиці 4 представлені тлумачення поняття стратегічне управління як вітчизняними, так і іноземними науковцями.

В основу стратегічного мислення закладено концепцію стратегічного управління, яка має наступні особливості:

– орієнтована на дослідженні умов діяльності підприємства;

– допомагає прогнозувати наслідки прийнятих господарських рішень;

– створює умови для ефективного функціонування організації;

– базується на поєднанні теорій менеджменту;

– концентрує свою увагу на зборі, аналізі та використанні інформації;

– передбачає застосування методів та інструментів.

Процес еволюції стратегічного управління розмежував функції стратегічного управління та поточного (операційного) менеджменту, таблиця 5.

Застосування стратегічного управління несе бізнесу ряд переваг, а саме:

Таблица 4

Визначення сутності стратегічне управління

Автор	Сутність поняття
Дж. Пірс і Р. Робінсон [16]	набір рішень і дій щодо формулювання та виконання стратегій, розроблених для досягнення цілі організації
Д. Шендл і К. Хатген [17, с. 67–62]	процес визначення та встановлення зв'язку організації з її оточенням, що полягає в реалізації обраних цілей і в спробі досягти бажаного стану взаємовідносин з оточенням шляхом розподілу ресурсів, що дозволить ефективно та результативно функціонувати організації та її підрозділам
Дж. Хіггенс [15, с. 93]	стратегічне управління є процесом управління з метою здійснення місії організації шляхом управління взаємодії організації з її оточенням
З.Є. Шершньова [13, с. 117]	реалізацію концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій

Джерело: складене авторами на основі [1]

Таблица 5

Відмінності між поточним менеджментом та стратегічним управлінням

Характеристика	Поточний менеджмент	Стратегічне управління
Цільова орієнтація	Максимізація прибутку	Система цілей, визначених у техніко-економічних показниках згідно з обраними критеріями
Основний спосіб досягнення цілей	Оптимізація використання внутрішніх ресурсів	Установлення динамічного балансу з невизначеним і нестабільним середовищем
Оцінка ефективності роботи організації	Прибутковість	Точність передбачення змін у зовнішньому середовищі, час адаптації до змін у зовнішньому середовищі, конкурентоспроможність товарів і послуг
Важливість фактора часу	Не найбільш критичний фактор	Найважливіший фактор у конкурентній боротьбі (мінімум витрат часу на впорядковану послідовність робіт)
Тип планування	В основному – поточне, стратегічне – другорядне	Стратегічне багатоваріантне, поточне – інструмент реалізації стратегічного
Погляд на персонал	Робітники – один із ресурсів організації	Робітники – найважливіший капітал організації, ключовий фактор успіху
Ставлення до нематеріальних активів	Важливі	Основний капітал організації, ключовий фактор успіху

Джерело: [12, с. 93]

- формує об'єктивний погляд на проблему;
- дає можливість більш якісно визначити пріоритети розвитку;
- дає можливість мінімізувати наслідки несприятливих для ведення бізнесу змін;
- поліпшується координація діяльності;
- при прийнятті рішень витрачається менше ресурсів та часу та інше.

Взаємодія наступних чинників характеризують риси системи стратегічного управління бізнесом: характер виробничого потенціалу; існуючий рівень управління; галузь діяльності; тип виробництва; розмір; рівень спеціалізації; кваліфікація персоналу та інші.

Виходячи з наведеного трактування можливо зазначити, що підприємству для формування системи стратегічного управління необхідно ефективно управляти процесом взаємодії з середовищем в якому воно працює.

У зв'язку з тим, що в економіці нашої країни постійно виникає нестабільність – це впливає на рівень конкурентних переваг та на життєвий цикл ведення бізнесу. Також у підприємств нашої держави спостерігається незадовільний рівень стратегічного управління.

Розвиток стратегічного управління в менеджменті відбувається на класичних підходах, які наведені на рисунку 2.

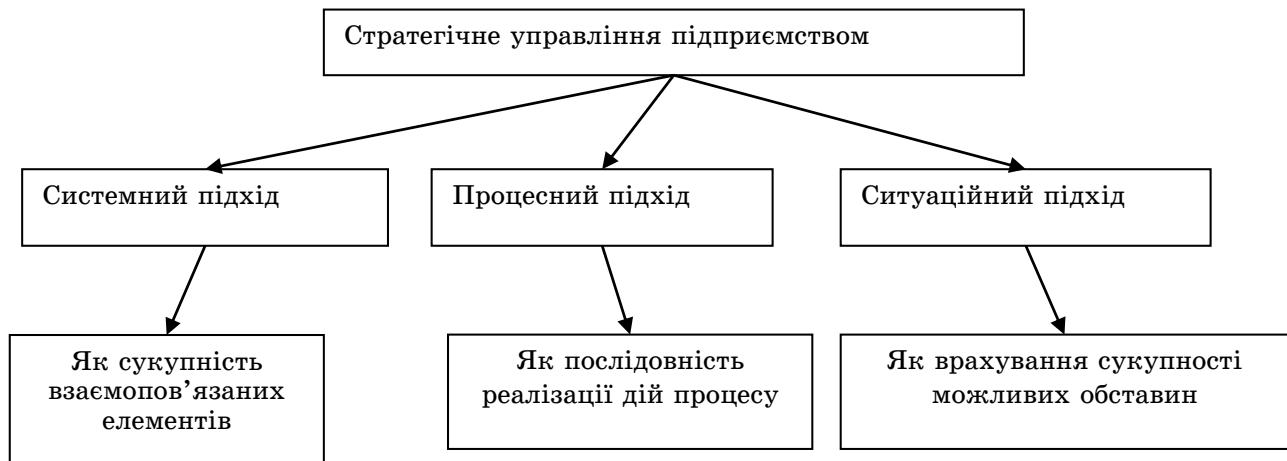


Рис. 2. Класичні підходи розвитку стратегічного управління

Джерело: [14, с. 210]

Також, процес стратегічного управління це сукупність взаємопов'язаних процесів управління. Виділяють наступні процеси, які взаємопов'язані один з одним та доповнюють один одного: аналіз середовища, вибір та виконання стратегії, визначення цілей, контроль та оцінка виконання. Але слід зазначити, що між даними процесами також існує зворотній зв'язок.

Стратегії управління, які можуть використовувати підприємства в своїй діяльності, можливо класифікувати та упорядкувати в єдину систему, що дозволить зрозуміти їх сутність, а також сформувати з них цілісну систему. Основними класифікаційними ознаками стратегій управління є:

концепція досягнення конкурентних переваг; сила позиції підприємства на ринку; стадія життєвого циклу. Більш повна класифікація наведена в таблиці 6.

Представлені в таблиці 6 класифікаційні ознаки розподілу видів стратегій управління, відрізняються одна від іншою за використанням, обов'язковістю застосування, раціональністю та інші.

Для того, щоб стратегічне управління було ефективним, при формуванні даного процесу бізнес повинен акцентувати свою увагу на наступні загально прийняті принципи стратегічного управління, а саме:

Таблиця 6

Класифікація стратегій управління

Класифікаційна ознака	Види стратегій
За ієрархією в системі управління	Корпоративна, конкурентна, функціональна, операційна
За функціональними ознаками	маркетингова, операційна, виробнича, фінансова, соціальна, екологічна, стратегія НДКІР
За напрямом розвитку підприємства	зростання, скорочення, сполучення базових альтернатив, ліквідації, виживання, стабілізації
За конкурентною позицією на ринку	Лідерства, претендента, послідовника, новачка
За способом досягнення конкурентних переваг	оптимальних витрат, лідерства за витратами, диференціації, фокусування
Залежно від виду диференціації	товарної диференціації, сервісної диференціації, іміджевої диференціації, кадрової диференціації
За багатоаспектністю стратегій	стратегії, які забезпечують першість у входженні на ринок і динамічне захоплення його; стратегії несподіваного і швидкого освоєння ринку; стратегії пошуку і захоплення ринкової ніші; стратегії зміни економічних характеристик продукту (ринку, галузі)
За конкурентністю стратегій	зростання, підтримки, реструктуризації, скорочення, ліквідації

Джерело: [4, с. 156-157]

системність, комплексність, рухливість, науковість, адаптивність та інші.

В науковій літературі всі принципи стратегічного управління об'єднують в три великі групи принципів: управління, розвитку та системності (рис. 3).

Велика кількість наведених на рис. 3 принципів обумовлена швидкими темпами розвитку економічних процесів, які спостерігаються останнім часом.

Але слід зазначити, що іноземний бізнес має більше можливостей та досвіду в процесах реалізації та розробки стратегій управління. Порівняльна характеристика використаних принципів між вітчизняним та іноземним бізнесом наведені в таблиці 7.

Вказані відмінності підходів використання принципів між іноземним та вітчизняним бізнесом пов'язана з наступними причинами, які стосуються вітчизняних підприємств:

– недостатній рівень використання стратегічного менеджменту в своїй діяльності;

- нестабільність розвитку економіки;
- нестача кваліфікованих менеджерів;
- нестабільний курс гривні;
- обмеженість у фінансових ресурсах та інше.

Одним із основних етапів в процесі стратегічного управління є визначення обрання методів, які будуть використовуватися при аналізі ефективності цього процесу. Кожній стратегії управління притаманні свої загальноприйняті методи, але їх необхідно застосовувати в комплексі, для того, щоб отримати якісний результат.

Висновки. Під економічною стратегією необхідно розуміти послідовність дій підприємства, які спрямовані на перспективу. Виходячи з цього стратегію підприємства необхідно розглядати в симбіозі з його тактикою. Тому що тактика спрямована на оперативні дії підприємства для досягнення стратегічних цілей. По своїй суті стратегічне управління – це процес реалізації концепції підприємницької діяльності на основі системного, цільового

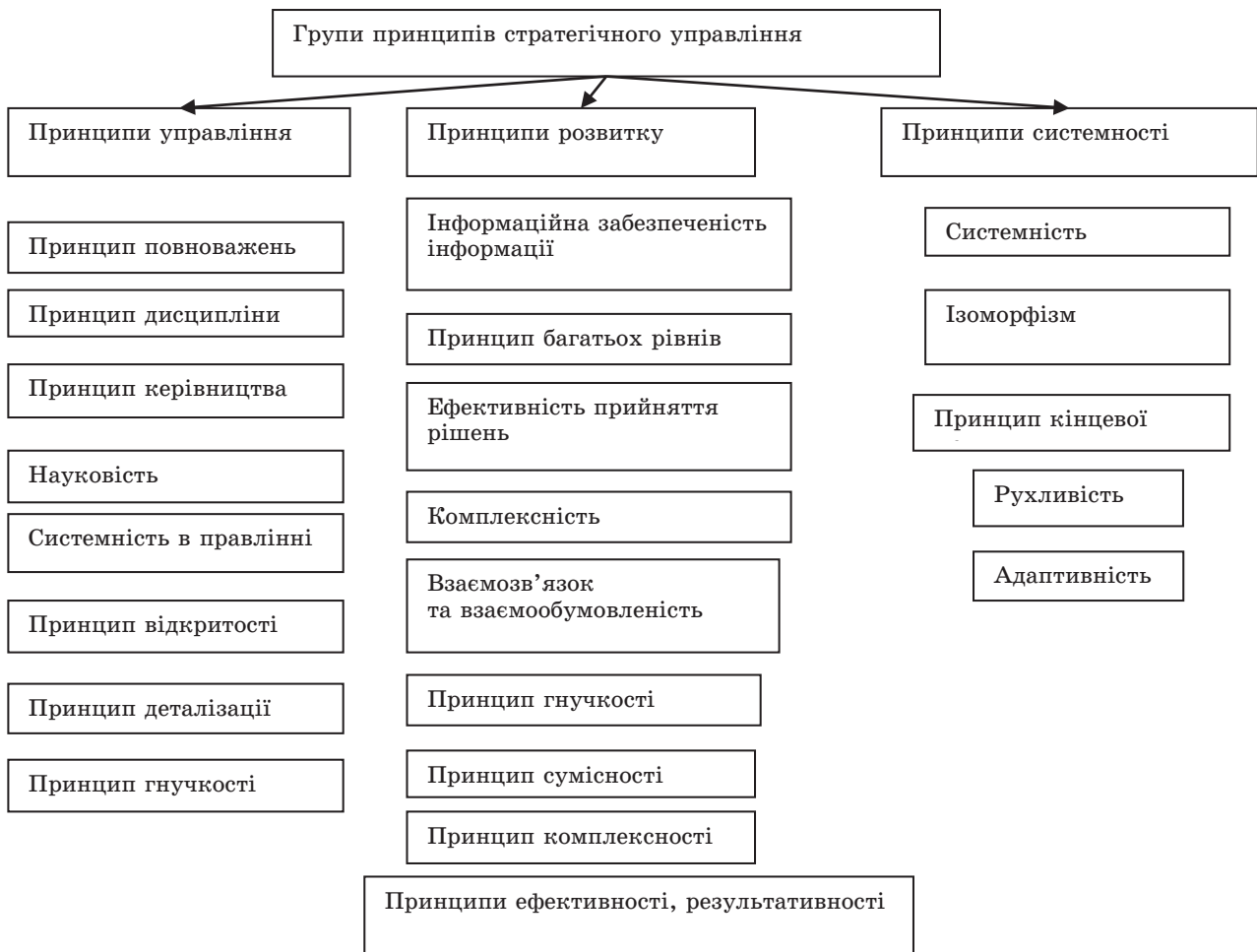


Рис. 3. Групи принципів стратегічного управління

Джерело: [10, с. 35]

Таблиця 7

Порівняльна характеристика принципів стратегічного управління діяльністю зарубіжного та вітчизняного бізнесу

Критерій	Зарубіжні підприємства	Вітчизняні підприємства
Формулювання стратегій	Є звичайною практикою	Розробляється переважно у вигляді місії та далеко не на всіх підприємствах
Зміст стратегій	Стратегії спрямовані в майбутнє	У стратегії відображаються шляхи вирішення проблем
Розробка стратегії	Комплексний процес, який має втілення у стратегічних документах	Носить формальний характер і передбачає формулювання загальних напрямів розвитку без конкретизації показників розвитку
Часовий горизонт управлінських рішень	Носять довгостроковий характер	Мають середньострокові горизонти реалізації
Стратегічний набір	Перелік стратегій постійно розширюється та ускладнюється відповідно до функціональних сфер, брендів, ринків збуту	Розробляється загальна стратегія, яка містить декілька узагальнених показників
Розробка принципів управління	Розробляються базові керівні принципи, які й формують філософію підприємства	Зберігаються адміністративні принципи управління

Джерело: [6; 10]

та інтеграційного підходу, який дозволяє сформувати ефективну стратегію, яка буде орієнтуватися на максимальні можливості підприємства.

Для того, щоб стратегічне управління бізнесом було ефективним, необхідно на мікрорівні максимально звертати увагу на принципи стратегічного управління та дотримуватися їх. Також на макрорівні державному менеджменту необхідно максимально усунути причини, які пов'язані з нестабільністю економічних процесів, що відбуваються в країні.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бабій І.В. Аналіз наукових поглядів у формуванні стратегічного управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 7–9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vchnu_ekon_2016_1_3 (дата звернення: 02.06.2024).
2. Бланк І.А. Торговий менеджмент. Київ : Українсько-Фінський інститут менеджменту та бізнесу, 1997. 408 с.
3. Вербицький І.С. Концептуальні засади стратегічного планування соціально-економічного розвитку регіону. *Актуальні проблеми економіки. Науковий економічний журнал*. Київ, 2007. № 8. С. 157–165.
4. Довбня С.Б., Папуша І.В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. № 2 (82)2023. С. 152–160. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/2/EV20232_152-160.pdf (дата звернення: 02.06.2024).
5. Збарський В.К. Сутність поняття "стратегія розвитку" малого підприємства. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Сер.: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2013. Вип. 181(6). С. 36–45. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_ekon_2013_181\(6\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_ekon_2013_181(6)_7) (дата звернення: 02.06.2024).
6. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 290–294. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_11_51 (дата звернення: 02.06.2024).
7. Липич Л.Г., Грицюк Н.О. Підходи до визначення поняття стратегія *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 8. С. 131–134. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2013_8_38 (дата звернення: 02.06.2024).
8. Ломоносов Д.А. Сутність поняття «стратегія» та його відмінності від тактики й оперативних дій. *Економічні інновації: 36. наук. пр.* Одеса : ІПРЕЕД НАН України, 2011. Вип. 45. С. 156–160
9. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ : Основи, 1997. 390 с
10. Савченко С.М., Нікітін В.Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656> (дата звернення: 02.06.2024).
11. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент. Навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.
12. Шаповалова І.О. Сутність та передумови виникнення стратегічного управління. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопіль, 2014. Том 18. № 3. С. 91–95.
13. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.
14. Яшкіна Н.В. Сутність та методологія стратегічного управління: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2018. № 129. С. 208–215.
15. Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management. 2nd edition. Chicago: The Dryden Press, 1983. 824 p.
16. Pearce J.A., Robinson R.B. Strategic Management: Planning for domestic and Global Competition. 13th edition. Chicago, IL.: R. D. Irwin, Inc., 2012. 1014 p.
17. Schendel D.E., Hattch K.J. Business Policy or Strategic Management Boader View for an Emerging Discipline.

Academy of Management Processing, August, 1972. 538 p.

REFERENCES:

1. Babiy I. V. (2016) Analiz naukovykh pohlyadiv u formuvanni stratehichnoho upravlinnya pidpnyemstvom [Analysis of scientific views in the formation of strategic enterprise management]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University*, no. 1, pp. 8–9. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2016_1_3 (accessed June 2, 2024).
2. Blank I. A. (1997). Torgovyj menedzhment [Trade management]. Ukrainsko-Finskij institut menedzhmenty i biznesy. Kyiv. (in Ukrainian)
3. Verbytskyi I. S. (2007) Kontseptualni zasady stratehichnoho planuvannya sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehionu [Conceptual principles of strategic planning of socio-economic development of the region]. *Aktualni problemy ekonomiky. Naukovyi ekonomichnyi zhurnal*, no. 8, pp. 157–165.
4. Dovbnia S. B., Papusha I. V. (2023) Sutnist stratehii pidpnyemstva ta klasyfikatsiia yii vydiv [The essence of the company's strategy and the classification of its types]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki*, no. 2 (82), pp. 152–160. Available at: https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/2/EV20232_152-160.pdf (accessed June 2, 2024).
5. Zbarsky V. (2013) The essence of the concept of "development strategy" of a small business [The essence of the concept of "development strategy" of a small enterprise]. *Scientific Bulletin of the National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*, vol. 181 (6), pp. 36–45.
6. Kasych A. O. (2014) Implementation of the concept of strategic management in the practice of domestic enterprises [Implementation of the concept of strategic management in the practice of domestic enterprises]. *Biznes Inform*, no 11, pp. 290–294. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_11_51 (accessed June 2, 2024).
7. Lypych L. H., Hrytsyuk N. O. (2013) Approaches to defining the concept of strategy [Approaches to defining the concept of strategy]. *Investments: practice and experience*, no. 8, pp. 131–134. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2013_8_38 (accessed June 2, 2024).
8. Lomonosov D. A. (2011) Sutnist' ponjattja «strategija» ta jogo vidminnosti vid taktyky j operatyvnyh dij [The essence of the concept of «strategy» and its differences from tactics and operational actions]. *Ekonomichni innovatsii: Zb. nauk. pr.* Odesa : IPREED NAN Ukrainy. Vol. 45, pp. 156–160.
9. Porter M. E. (1997) Stratehija konkurentzii [Competitive Strategy], Translated by A. Oliinyk, R. Silskyi. Kyiv: Osnovy, 390 p. (in Ukrainian)
10. Savchenko S. and Nikitin V. (2021) Opportunities and fundamental strategic management of the production enterprise efficiency [The essence and principles of strategic management of the efficiency of the enterprise] *Efektivna ekonomika*, vol. 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656> (accessed June 2, 2024).
11. Skibic'kyj O. M. (2006) Stateghichnyj menedzhment [Strategic management]. Kyiv: Centr navchal'noji literatury. (in Ukrainian)
12. Shapovalova I. O. (2014) Sutnist ta peredumovy vynyknennia stratehichnoho upravlinnia. *Ekonomichnyi analiz: zb. nauk. prats*, vol. 18, no. 3, pp. 91–95.
13. Shersh'n'ova Z. Ye., & Obors'ka S. V. (1999) Stratehichne upravlinnya [Strategic management] : navch. posib. Kyiv: KNEU. 384 p. (in Ukrainian)
14. Jashkina N. (2018) Sutnistj ta metodologhija strateghichnogho upravlinnja: teoretychnyj aspekt [The essence and methodology of strategic management: theoretical aspect]. *Ekonomichnyj prostir*, no. 129, pp. 208–215.
15. Khiggins Dzh. M. (1983) Organizatsionnaya politika i strategicheskiy menedzhment [Organisational Policy and Strategic Management]. 2-ye izdaniye. Chikago: Drayden Press, 824 p.
16. Pirs Dzh. A., & Robinson R. B. (2012) Strategicheskiy menedzhment: planirovaniye vnutenney i global'noy konkurentzii [Strategic Management: Planning for domestic and Global Competition]. 13-ye izdaniye. Chicago, IL.: R. D. Irwin, Inc. 1014 p.
17. Schendel D. E., Hattch K. J. (August, 1972) Business Policy or Strategic Management Boarder View for an Emerging Discipline. Academy of Management Processing, 538 p.

Стаття надійшла до редакції 07.06.2024.
The article was received 7 June 2024.