

УДК 005.21:658(045)
JEL: D81; M11; M21
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-332-339>

ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

©2023 ВАСЮТКІНА Н. В., СЕЛЕМОНКА Г. М.

УДК 005.21:658(045)
JEL: D81; M11; M21

Васюткіна Н. В., Селемонка Г. М. Формування моделі побудови системи стратегічного управління на підприємстві

Метою дослідження є систематизація моделей стратегічного управління, визначення оптимального набору ключових елементів системи стратегічного управління, їх узгодженості та взаємодії, а також розробка комбінаторної композиції моделі системи стратегічного управління, найбільш дієвої в сучасних умовах функціонування підприємств. У статті проаналізовано ряд моделей стратегічного управління, розроблених закордонними та вітчизняними авторами. Окреслено основні етапи їх формування та ключові елементи забезпечення їх реалізації. Чіткість окреслених елементів стратегічного управління дала можливість прийти до висновку, що побудова системи стратегічного управління здійснюється на підставі певної моделі, з конкретними, залежно від обставин, стадіями (етапами та елементами). У ході дослідження було виявлено, що будь-яка система стратегічного управління має подібні складові елементи та, відповідно, її побудова здійснюється на підставі базової моделі, в яку входять три стадії: стратегічного планування, стратегічної організації, стратегічного контролю та регулювання. Для досягнення тих цілей, за яких підприємству не доводиться змінювати свою генеральну стратегію діяльності, слід застосовувати методи, що були проаналізовані та систематизовані в роботі. Акцентовано увагу на важливості оцінювання та контролю складових елементів системи стратегічного управління на кожній стадії розробки такої системи. За необхідності введення змін пропонується створення проектної групи та розроблення плану формування системи на основі розширення кількості ітерацій у базовій моделі стратегічного управління на другій стадії. Запропоновано алгоритм комбінаторної композиції базової моделі системи стратегічного управління на підприємстві. Пропонується здійснити зміну комбінаторики елементів другої та третьої стадій під час діагностики системи стратегічного управління. Розгорнутий вигляд реалізації етапів комбінаторної композиції формування системи стратегічного управління розкриває процес взаємоузгодженості елементів, зокрема цілей, функцій, завдань, ресурсів, управління, що допомагає якісніше адаптуватися до змін і, в разі узгодженості введення змін у стратегію, впровадити їх у модель стратегічного управління відповідно до вимог середовища.

Ключові слова: стратегічне управління, моделі, ключові елементи, стадії, система стратегічного управління, комбінаторна композиція.

Рис.: 3. **Бібл.:** 17.

Васюткіна Наталія Володимирівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки повітряного транспорту, Національний авіаційний університет (просп. Любомира Гузара, 1, Київ, 03058, Україна)

E-mail: vasyutkina@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8546-9251>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57210258202>

Селемонка Георг Михайлович – магістрант, Національний авіаційний університет (просп. Любомира Гузара, 1, Київ, 03058, Україна)

E-mail: geostayscalm@gmail.com

UDC 005.21:658(045)
JEL: D81; M11; M21

Vasiutkina N. V., Selemonka H. M. Formation of a Model for Building a Strategic Management System at the Enterprise

The aim of the study is to systematize the models of strategic management, determine the optimal set of key elements of the strategic management system, their consistency and interaction, as well as develop a combinatorial composition of the model of the strategic management system, which is the most effective in the current conditions of functioning of enterprises. The article analyzes a number of models of strategic management, developed by both foreign and domestic authors. The main stages of their formation and key elements of ensuring their implementation are outlined. The clarity of the outlined elements of strategic management made it possible to come to the conclusion that the construction of the strategic management system is carried out on the basis of a certain model, with specific, depending on the circumstances, stages and elements. In the course of the study, it has been found that any system of strategic management has similar constituent elements and, accordingly, its construction is carried out on the basis of the basic model, which includes three stages: strategic planning, strategic organization, strategic control and regulation. To achieve the goals in which the enterprise does not have to change its general strategy of activity, it is necessary to apply the methods that have been analyzed and systematized in the work. Attention is focused on the importance of evaluating and controlling the constituent elements of the strategic management system at each stage of the development of such a system. If it is necessary to introduce changes, it is proposed to create a project group and develop a plan for the formation of the system based on the expansion of the number of iterations in the basic model of strategic management at the second stage. An algorithm of combinatorial composition of the basic model of the system of strategic management at enterprise is proposed. It is recommended to change the combinatorics of the elements of the second and third stages during the diagnostics of the strategic management system. A detailed view of the implementation of the stages of the combinatorial composition of the formation of the strategic management system reveals the process of mutual consistency of elements, in particular goals, functions, tasks, resources, management, which helps to better adapt to changes and, in case of consistency in the introduction of changes in the strategy, to implement them in the model of strategic management in accordance with the requirements of the environment.

Keywords: strategic management, models, key elements, stages, strategic management system, combinatorial composition.

Fig.: 3. **Bibl.:** 17.

Vasiutkina Nataliia V. – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Economics of Air Transport, National Aviation University (1 Liubomyra Husara Ave., Kyiv, 03058, Ukraine)

E-mail: vasyutkina@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8546-9251>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57210258202>

Selemonka Heorh M. – Master's Student, National Aviation University (1 Liubomyra Husara Ave., Kyiv, 03058, Ukraine)

E-mail: geostayscalm@gmail.com

Нестабільність світової економіки, спричинена епідемією корона вірусу, посилилася для українських підприємств у лютому 2022 року. Війна стала причиною нових викликів для сучасного бізнесу. Відповідно, застосування традиційних підходів до побудови систем стратегічного управління не дозволяє ефективніше вирішувати нові проблеми. Адаптація від вправності управління бізнесом залежить його майбутнє. До сьогодні розроблено значну кількість моделей побудови системи стратегічного управління на підприємствах, проте більшість із них може бути використана в більш прогнозованому зовнішньому середовищі та чинниках впливу на нього. У турбулентних умовах діяльності потрібен перегляд існуючих моделей побудови системи стратегічного управління й акцент на композиції тих складових та елементах системи, які дозволяють сучасним підприємствам підтримувати ефективність своєї діяльності та налаштувати на розвиток за нових умов функціонування.

Дослідженням різномірних аспектів формування моделей системи стратегічного управління займалися такі вітчизняні вчені: Ареф'єва О., Гордієнко П., Гуткевич С., Єфремова В., Москаленко В., Немцов В., Оборська С., Падерін І., Романюк А., Рудьков В., Шершньова З. та ін., а також закордонні науковці: Ансоф І., Девід Ф., Каплан Р., Лінч Р., Лоранж П., Мескон М., Томпсон А. та ін.

Водночас, попри значну кількість наукових робіт, присвячених цій темі, все ще існує проблема вибору моделі та побудови системи стратегічного управління на українських підприємствах, які б відповідали всім сучасним вимогам.

Метою дослідження є систематизація моделей стратегічного управління, визначення оптимального набору ключових елементів системи стратегічного управління, їх узгодженості та взаємодії, а також розробка комбінаторної композиції моделі системи стратегічного управління, найбільш дієвої за сучасних умов функціонування підприємств.

Відомий американський економіст і науковець Ігор Ансофф визначав стратегічне управління як процес прийняття рішень щодо визначення мети та напрямків розвитку організації на довгостроковий період. Він вважає, що стратегічне управління має бути спрямоване на досягнення конкурентної переваги та забезпечення стійкого зростання організації [15].

Ключові елементи стратегічного управління, які визначав І. Ансофф, включають [15]:

1. *Сформульовану стратегію*: чітко визначена мета та напрямки розвитку, які враховують зовнішнє середовище та внутрішні ресурси.
2. *Аналіз середовища*: оцінка зовнішнього середовища для ідентифікації можливостей та загроз, а також внутрішніх сильних і слабких сторін організації.
3. *Вибір стратегії*: визначення конкретних кроків для досягнення поставлених цілей, враховуючи альтернативні варіанти та ризики.

4. *Реалізацію стратегії*: впровадження обраної стратегії через внутрішні процеси та структуру організації.

5. *Контроль та корекція*: моніторинг результатів та вжиття заходів для коригування стратегії відповідно до змін у середовищі чи внутрішніх обставин.

З огляду на таке визначення та складові елементи, можна стверджувати, що стратегічне управління підприємством є складним комбінованим процесом, що починається визначенням місії підприємства, яка є його основною причиною існування. Далі формується бачення – перспективне уявлення про функціонування підприємства в довгостроковому плані. На подальших стадіях встановлюються ключові цілі підприємства та цінності, що визначають основні принципи його функціонування. Проводиться аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, на основі чого формується загальна стратегія, розгорнута на різні рівні управління у вигляді функціональних і ресурсних стратегій. Завершальною стадією є реалізація стратегії, під час якої здійснюється постійний контроль та оцінка отриманих результатів. У випадку відхилень від генеральної стратегії проводиться коригування шляхом внесення стратегічних змін. Важливо відзначити, що стратегічне управління є безперервним процесом.

Крім того, чіткість окреслених елементів стратегічного управління дає можливість дійти висновку, що побудова системи стратегічного управління здійснюється на підставі певної моделі, з конкретними, залежними від обставин, стадіями (етапами та елементами).

Модель стратегічного управління – це концептуальна або теоретична рамка, яка визначає ключові етапи, принципи, інструменти та процеси, які використовуються для розробки, впровадження та оцінки стратегії в організації. Модель визначає, яким чином управлінці мають аналізувати своє середовище, визначати стратегічні цілі, розробляти плани та реалізувати їх для досягнення успіху.

Моделі можуть варіювати залежно від конкретного контексту та особливостей організації, і багато підприємств використовують унікальні або модифіковані підходи до стратегічного управління, що відповідають їхнім конкретним потребам та умовам ринку.

За побудови системи стратегічного управління на українських підприємствах використовуються існуючі закордонні моделі, передусім ті, що були винайдені І. Ансоффом [6; 15], і побудова управлінського процесу залежить від вибору того чи іншого фокуса цілей у системі, а саме:

- ✦ *стратегічне управління за допомогою вибору стратегічних позицій* – в основу покладено визначення пріоритетів у діяльності організації та розподіл усіх запасів між її найбільш перспективними видами діяльності;

- ✦ *управління на основі ранжування стратегічних завдань* – в основу цієї системи управління покладено здійснення категоризації завдань за ступенем їх важливості та терміном виконання;
- ✦ *управління в умовах стратегічних несподіванок* – застосовується в ситуації, коли нові складнощі не просто слабо передбачувані, а виникають раптово, при цьому не мають під собою жодного очікуваного прогнозу;
- ✦ *управління за слабкими сигналами* – базується на тому, що будь-які несприятливі події виникають не раптово, а обумовлюються появою сигналів-провісників, або «слабких сигналів».

Також широкого поширення набули моделі Ф. Девіда, А. Томпсона, Р. Лінча, П. Лоранжа, М. Мескона та інших науковців [5; 10; 17].

Модель стратегічного управління А. Томпсона складається з чотирьох етапів, таких як стратегічний аналіз; стратегічний вибір; реалізація стратегії; моніторинг та оцінка [4, с. 34].

Модель Ф. Девіда передбачає почергове виконання трьох етапів, а саме: розробку стратегії, впровадження стратегії та оцінку стратегії. Передусім здійснюються формування місії та бажаних параметрів стратегії, зовнішній і внутрішній аудит діяльності підприємства; надалі відбувається визначення цілей, вироблення політики підприємства. Оцінка ж виконання стратегії здійснюється на останньому етапі [1; 3].

Втім, моделі, розроблені Ф. Девідом і А. Томпсоном, мають певні недоліки, тож не можуть використовуватися як панацея, адже вони не дають повної інформації про вихідну точку процесу стратегічного управління.

Крім названих, в історії міжнародного управління використовують також такі моделі [7; 12]:

- ✦ *підприємницька модель* – характеризується наявністю далекоглядного управлінця, яке постійно знаходиться в стані пошуку нових можливостей, готове йти на радикальні зміни та ухвалювати обґрунтовані рішення. Такий тип управління є найбільш поширеним в організаціях, які недавно створені або які перебувають у важкому фінансовому стані;
- ✦ *адаптивна модель* – характеризується здійсненням обачних заходів реагування на зовнішні виклики й окресленням можливостей їхнього майбутнього вирішення. Такий тип управління застосовується керівниками підприємств зі сталим становищем;
- ✦ *модель на основі планування* – формується завдяки здійсненню систематичного порівняльного аналізу, а саме: розробка стратегії здійснюється на подальшому етапі після того, як здійснено аналіз та сформовано висновки. Такий тип управління зазвичай використову-

ється великими підприємствами, що володіють значними ресурсами, щоб здійснювати такий аналіз. Традиційно до розробки цієї стратегії залучаються відповідні спеціалісти.

Серед вітчизняних учених, що займалися розробкою та дослідженням моделей стратегічного управління, слід виділити В. Єфремову, З. Шершньову та С. Оборську.

В основу моделі стратегічного управління розроблену В. Єфремовою, покладено формування бізнес-ідеї підприємства як вихідного пункту, на базі якого розробляються напрямки діяльності підприємства. У подальшому, зважаючи на оцінки позицій організації в стратегічному просторі та її пріоритетних напрямків, розробляються конкретні стратегії підприємства, які деталізуються системою цілей. На основі визначених цілей здійснюється розроблення програм, проектів і системи організаційного забезпечення господарської діяльності підприємства.

Концептуальна схема стратегічного управління підприємством, яку розробили З. Шершньова і С. Оборська, відрізняється від раніше існуючих моделей докладним описом елементів кожного етапу. Вони виділили такі етапи [13]: концепція, діагностика сильних і слабких сторін підприємства, формування цілей підприємства, вибір стратегії, розробка системи планів, проектів і програм розвитку підприємства, стратегічний контроль.

З огляду на наведене, знаходимо підтвердження тези про те, що в усіх моделях існують спільні стадії або етапи, що дає можливість стверджувати, що побудова системи стратегічного управління підприємством здійснюється на основі базової моделі, в яку входять такі три стадії [2; 11; 12; 16]:

- 1) *Стадія стратегічного планування* (аналізу та вибору стратегії) фокусується на визначенні шляхів розвитку підприємства через формування місії та аналіз стратегічних позицій, опираючись на вивчення як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.
- 2) *Стадія стратегічної організації*, або налаштування організаційної системи відповідно до обраної стратегії (впровадження та реалізація стратегії), передбачає вирівнювання всіх ресурсів та внутрішньоорганізаційних зв'язків, а також узгодження цілей, завдань і сфер відповідальності працівників із обраною стратегією. Здійснюються організаційні зміни на підприємстві, а також розробляється політика для кожного з його структурних підрозділів.
- 3) *Стадія стратегічного контролю та регулювання* (оцінювання стратегії та контролю виконання стратегічних заходів) орієнтована на періодичну оцінку відповідності обраної стратегії поставленим цілям і налаштування стратегічних заходів для досягнення успішних результатів.

Разом із тим, усе частіше вектор діяльності управлінців спрямований не на вирішення причини проблеми, а на поточне коригування системи стратегічного управління, тобто на управління «тут і зараз». У цьому разі вся діяльність підприємства орієнтується на досягнення тих цілей, за яких підприємству не доводиться змінювати свою генеральну стратегію діяльності. Для досягнення таких цілей застосовуються різноманітні методи стратегічного управління, які взаємодіють між собою [9].

Ці методи, орієнтовані на результат, базуються на різних теоріях і практиках управління, являючи собою їхній синтез та інтеграцію, як зображено на рис. 1.

Методи, орієнтовані на показники фінансової діяльності	Методи, орієнтовані на внутрішнє середовище
<ul style="list-style-type: none"> Рентабельність інвестицій (ROI – Return on investment); чистий прибуток на 1 акцію (EPS – Earning per share); коефіцієнт співвідношення ринкової ціни акції до виручки від реалізації (P/S – Price/Sales Ratio); грошовий потік (CF – Cash flow) 	<ul style="list-style-type: none"> SWN-аналіз (аналіз активів, аналіз основних характеристик); ресурсний аналіз; внутрішній бенчмаркінг; аналіз ланцюжка створення вартості
Методи, орієнтовані на зовнішнє середовище	Системні методи стратегічного управління підприємством
<ul style="list-style-type: none"> PEST-аналіз (Policy-Economy-Society-Technology); аналіз і прогнозування галузі та ринку (вибір основних параметрів); сценарне планування, використання теорії ігор; аналіз конкуренції (п'ять сил М. Портера) 	<ul style="list-style-type: none"> Модель TQM (Total Quality Management); SWOT-аналіз; збалансована система показників (концепція BSC – Balanced Scorecard); бортове табло (Tableau de bord)

Рис. 1. Сукупність основних методів стратегічного управління

Джерело: розроблено авторами на основі [8].

Попри те, що такий характер управління може бути ефективним у короткостроковій перспективі, на наше переконання, слід все ж таки здійснювати ті заходи, які дозволятимуть досягати довгострокових цілей.

До того ж, поточне коригування системи стратегічного управління завдяки описаним вище методам не може вирішити ті проблеми, які з'явилися у підприємства на початкових етапах управління підприємством, адже навіть такий незначний елемент, як неправильно сформовані цілі стратегічного управління, може сформувати некоректний вектор майбутнього розвитку підприємства, що в перспективі буде лише віддаляти підприємство від бажаних результатів.

А тому, на нашу думку, доцільніше сконцентрувати більше уваги на такій стадії стратегічного управління, як «Стадія контролю та регулювання».

Стадія контролю та регулювання є важливою частиною процесу управління та включає в себе визначення того, наскільки ефективно виконуються стратегії та плани дій підприємства. Основна мета цієї стадії – забезпечити відповідність фактичних результатів зазначеним планам і цілям, а також вчасно виявляти та виправляти відхилення, якщо такі виникають.

Ця стадія включає в себе кілька ключових етапів [11]:

1. *Визначення стандартів* – установлення критеріїв та стандартів, за якими буде проводитися оцінка. Це може включати фінансові показники, оперативні параметри, якість продукції тощо.

2. *Збір інформації* – отримання фактичних даних та інформації про результати діяльності підприємства. Це може включати звіти, аналіз фінансових показників, звітність відділів тощо.
3. *Порівняння результатів із стандартами* – аналіз і порівняння фактичних результатів із визначеними стандартами для виявлення відхилень.
4. *Виявлення відхилень та аналіз причин* – ідентифікація причин, які призвели до відхилень від планів, та визначення можливих шляхів корекції.
5. *Корекція та управлінське втручання* – розробка та впровадження корекційних заходів для виправлення виявлених проблем.

6. *Переоцінка планів* – у випадку серйозних відхилень може виникнути необхідність переглядати стратегії та коригувати плани дій.

Стадія контролю та регулювання є важливою для забезпечення гнучкості управлінського процесу та адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі чи власній діяльності.

Важливість стадії контролю та регулювання є беззаперечною, а тому ця стадія має бути не просто послідовним кроком після процесу безпосередньої розробки системи стратегічного управління, – це має бути завершальною дією закінчення будь-якої етапу.

Таким чином, пропонується здійснити зміну комбінаторики елементів стадій під час розроблення системи стратегічного управління, тим самим збільшити кількість ітерацій у базовій моделі стратегічного управління, схематичне відтворення якої розкрито на *рис. 2*.

Стадії стратегічного планування на *рис. 2* відповідають етапи 1 (діагностика існуючої системи стратегічного управління) та 2 (аналіз необхідності формування чи модифікації системи);

Стадії стратегічної організації або налаштування організаційної системи відповідно до обраної стратегії відповідають етапи 3–9 (процес безпосереднього формування нової системи) та етап 11 (впровадження системи стратегічного управління).

Стадії стратегічного контролю та регулювання (оцінювання стратегії та контролю виконання стратегічних заходів) відповідає етап 10 (оцінка та тестування системи стратегічного управління).

Згідно з *рис. 2* вбачається, що на першій стадії проводиться діагностика існуючої системи стратегічного управління. Після чого оцінюється необхідність її модифікації або створення (в разі її відсутності). На цій стадії важливе усвідомлення вищим керівництвом змісту, мети та завдань розроблення та впровадження системи, а також встановлення вимог і очікувань зацікавлених сторін та обговорення потреби в проектуванні системи.

У випадку прийняття рішення щодо створення системи стратегічного управління формується проектна група, призначаються відповідальні особи, розробляється та затверджується план проектування системи. Основна робота з проектування системи виконується на другій стадії, а саме, на етапах 3–9 (див. *рис. 2*).

Важливо зауважити, що після кожного з етапів 4–8 здійснюється процес контролю та регулювання, за результатами якого ухвалюється рішення щодо того, чи просувається процес формування системи стратегічного управління далі (до наступного етапу), чи він повертається на етап назад.

Після завершення всіх ітерацій на другій стадії здійснюється фінальна перевірка розробленої системи. У випадку позитивного результату на завершаль-

ній стадії відбувається безпосереднє впровадження системи, що включає моніторинг реалізації плану робіт (з розробленням критеріїв оцінки та методів поліпшення процесів), внутрішній аудит і складання плану коригувальних заходів. У випадку негативного результату проводяться повторні етапи 4–8 і знову виконується перевірка розробленої системи.

Урозгорнутому вигляді реалізацію етапів комбінаторної композиції формування системи стратегічного управління зображено на *рис. 3*. Як бачимо, формування системи стратегічного управління має у своїй будові різні стрілки:

- ✦ чорним пунктирним стрілкам відповідає процес контролю та регулювання результату на кожному блоці етапу 3;
- ✦ у випадку, якщо результати проведеного контролю задовольняють стейкхолдерів, можна переходити до наступного блоку третьої стадії (за такий послідовний рух відповідають суцільні чорні стрілки);
- ✦ у випадку, якщо результати проведеного контролю не задовольняють стейкхолдерів, слід повернутися до попереднього блоку для внесення корективів (такий зворотний рух показують товсті сірі стрілки).

Підсумовуючи, зазначимо, що комбінаторна композиція системи стратегічного управління пропонує здійснення контрольних заходів не після закінчення стадії формування системи стратегічного управління, а на кожному її етапі по чергово, що дасть змогу уникнути критичних і невідворотних наслідків, адже залишає за стейкхолдерами можливість для реорганізації всієї існуючої моделі стратегічного управління в будь-який момент.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження існуючих моделей стратегічного управління, що використовуються в Україні, було встановлено, що універсальної моделі, яка б задовольняла всі потреби та відповідала нинішнім тенденціям, не існує. Натомість, у процесі роботи виявлено, що ряд моделей мають між собою спільні риси, що дало змогу звести всі моделі до базової моделі стратегічного управління, з її невід'ємними елементами, а саме:

- ✦ стадія стратегічного планування (аналізу та вибору стратегії);
- ✦ стадія стратегічної організації (впровадження та реалізація стратегії);
- ✦ стадія стратегічного контролю та регулювання.

Сформована комбінаторна композиція базової моделі системи стратегічного управління шляхом додаткових ітерацій покликана забезпечити управління більше контролю над процесом формування системи стратегічного управління, тим самим підвищити вірогідність досягнення запланованих результатів.

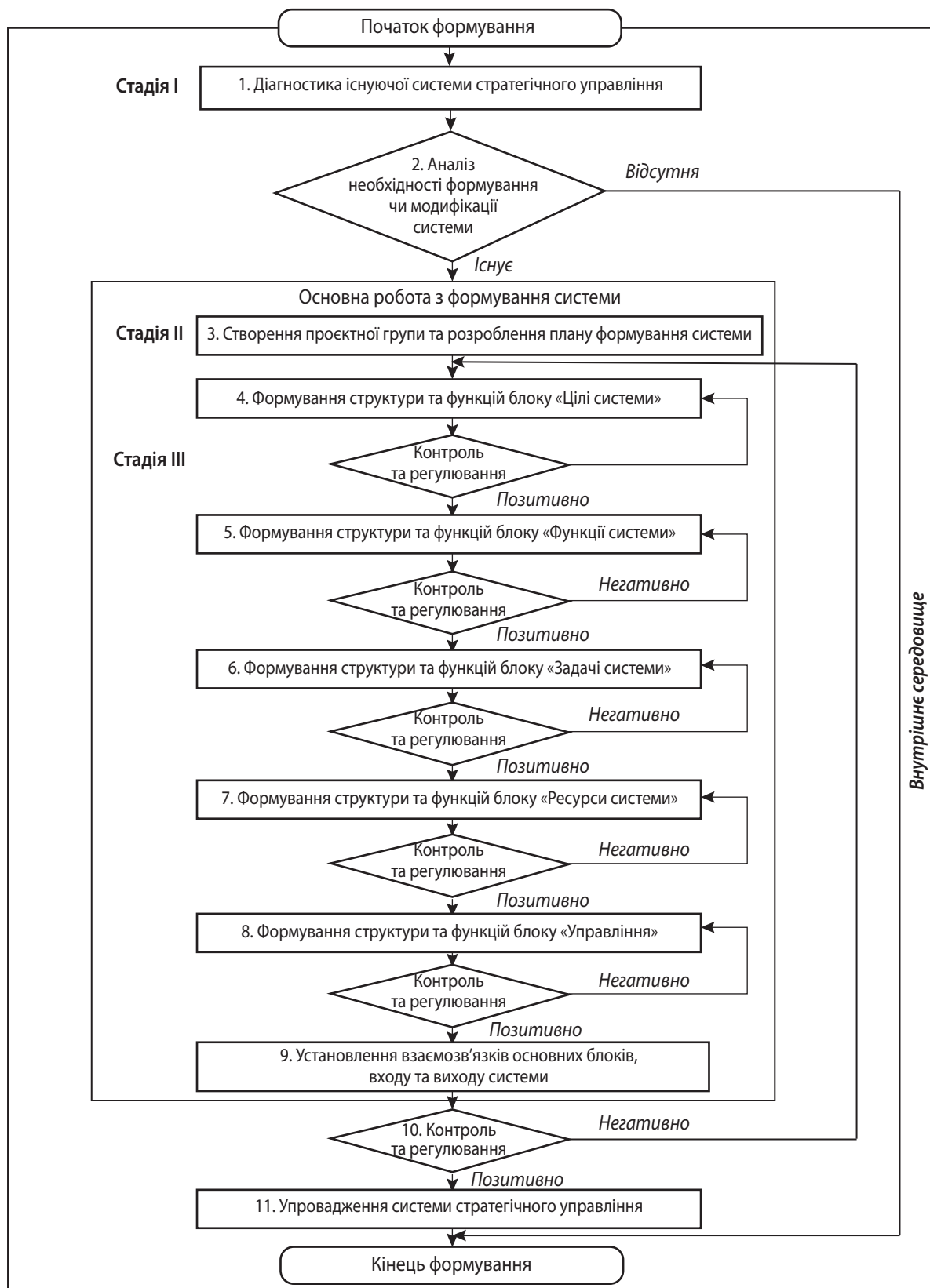


Рис. 2. Алгоритм комбінаторної композиції базової моделі системи стратегічного управління на підприємстві
 Джерело: розроблено авторами на основі [14].

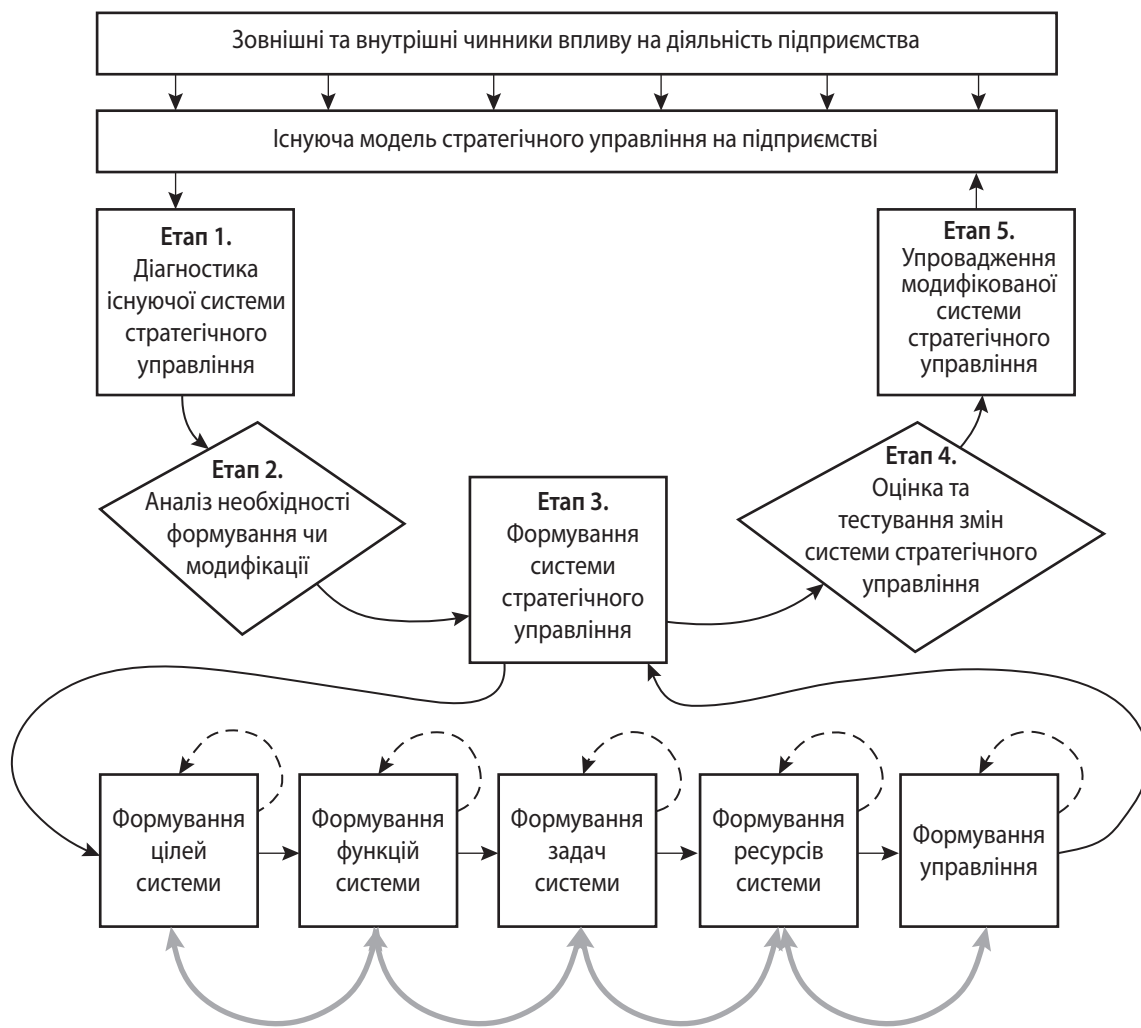


Рис. 3. Комбінаторна композиція побудови системи стратегічного управління

Джерело: авторська розробка.

Таким чином, сформована комбінаторна комбінація реалізації елементів робить процес формування системи стратегічного управління більш гнучким до обставин зовнішнього середовища, підвищуючи його адаптивні можливості та підсилюючи стійкість організації. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Аванесова Н. Е., Лубенська А. С. Сучасні тенденції дослідження моделей стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2017. Вип. 16. Ч. 1. С. 6–10. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_1_2017ua/3.pdf
2. Гордієнко П. Стратегічний аналіз : навч. посіб. Київ : Алерта, 2006. 403 с.
3. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Харків : Точка, 2018. 208 с.
4. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Експрес-Поліграф, 2002. 560 с.
5. Падерін І. Д., Чалапко Л. Д. Теоретичні основи стратегічного управління малими підприємствами та середнім бізнесом регіону. *Вісник економічної науки України*. 2012. № 1. С. 118–121. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/44746/28-Paderin.pdf?sequence=1>
6. Романюк Л. М. Сучасні тенденції стратегічного управління підприємством. *Наукові праці КНТУ. Серія «Економічні науки»*. 2009. Вип. 15. С. 102–106. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/79/1/17.pdf>
7. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2011. 312 с.
8. Серединська В. М., Загородна О. М. Напрями вдосконалення стратегічного управління на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2016. Вип. 3. С. 276–282. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/49.pdf
9. Смерічевський С. Ф., Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 108–117. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-108-117>

10. Сумець О. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
11. Сумець О., Бондаренко М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Хай-Тек Прес, 2010. 240 с.
12. Шацька З. Я. Характеристика та основні моделі побудови системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2013. Вип. 12. С. 41–49.
13. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
14. Ящук В. І., Артеменко В. Б., Янкевич В. О. Модель системи стратегічного управління підприємством і алгоритм її проектування. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 25.4. С. 378–384. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2015/25_4/63.pdf
15. Ansoff H. I. *Strategic Management*. London : Palgrave Macmillan, 2007. 233 p.
16. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* : book, Boston : Harvard Business School Press, 1996. 336 p.
17. Thompson A. A., Strickland J. A. *Strategic Management*. New York City : McGraw-Hill Education, 2001. 576 p.

REFERENCES

- Ansoff, H. I. *Strategic Management*. London: Palgrave Macmillan, 2007.
- Avanesova, N. E., and Lubenska, A. S. "Suchasni tendentsii doslidzhennia modelei stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom" [Modern Trends Investigating Models of Strategic Management of Enterprise]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo»*, iss. 16, part 1 (2017): 6-10. http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_1_2017ua/3.pdf
- Hordiienko, P. *Stratehichniy analiz* [Strategic Analysis]. Kyiv: Alerta, 2006.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- Moskalenko, V. V., and Hodlevskiy, M. D. *Modeli ta metody stratehichnoho upravlinnia rozvytkom pidpriemstva* [Models and Methods of Strategic Management of Enterprise Development]. Kharkiv: Tochka, 2018.
- Niemitsov, V. D., and Dovhan, L. Ye. *Stratehichniy menedzhment* [Strategic Management]. Kyiv: Ekspres-Polihraf, 2002.
- Paderin, I. D., and Chalapko, L. D. "Teoretychni osnovy stratehichnoho upravlinnia malymy pidpriemstvom ta serednim biznesom rehionu" [Theoretical Foundations of Strategic Management of Small Enterprises and Medium-sized Businesses in the Region]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 1 (2012): 118-121. <http://dSPACE.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/44746/28-Paderin.pdf?sequence=1>
- Romaniuk, L. M. "Suchasni tendentsii stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom" [Modern Trends in Strategic Enterprise Management]. *Naukovi pravtsi KNTU. Seriya «Ekonomichni nauky»*, iss. 15 (2009): 102-106. <http://dSPACE.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/79/1/17.pdf>
- Ruliev, V. A., and Hutkevych, S. O. *Menedzhment* [Management]. Kyiv: TsUL, 2011.
- Seredynska, V. M., and Zahorodna, O. M. "Napriamy vdoskonalennia stratehichnoho upravlinnia na pidpriemstvi" [Directions for Improving Strategic Management at the Enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, iss. 3 (2016): 276-282. https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/49.pdf
- Shatska, Z. Ya. "Kharakterystyka ta osnovni modeli pobudovy systemy stratehichnoho upravlinnia na vitchyznianskykh pidpriemstvakh" [Characterization and Construction of Basic Models of Strategic Management at Domestic Enterprises]. *Efektivna ekonomika*, no. 12 (2013): 41-49.
- Shershnyova, Z. Ye. *Stratehichne upravlinnia* [Strategic Management]. Kyiv: KNEU, 2004.
- Smerichivskiy, S. F., Arefieva, O. V., and Piletska, S. T. "Formuvannia stratehichnykh rishen pry upravlinni zminyamy na pidpriemstvi" [Formation of Strategic Decisions in the Management of Changes in the Enterprise]. *Biznes Inform*, no. 6 (2022): 108-117. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-108-117>
- Sumets, O. *Stratehichniy menedzhment* [Strategic Management]. Kharkiv: KhNUVS, 2021.
- Sumets, O., and Bondarenko, M. *Stratehichniy menedzhment* [Strategic Management]. Kyiv: Khai-Tek Pres, 2010.
- Thompson, A. A., and Strickland, J. A. *Strategic Management*. New York City: McGraw-Hill Education, 2001.
- Yashchuk, V. I., Artemenko, V. B., and Yankevych, V. O. "Model systemy stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom i alhorytm yii proektuvannia" [The Model of Strategic Enterprise Management and its Algorithm Design]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, iss. 25.4 (2015): 378-384. https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2015/25_4/63.pdf