

**Боровик Марина Вікторівна**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування  
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова*

**Borovyk Maryna**

*Doctor of Economics, Professor,  
Professor of the Department of Management and Public Administration  
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv  
ORCID: 0000-0001-7362-7830*

**Оболенцева Лариса Володимирівна**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувачка кафедри туризму і готельного господарства  
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова*

**Obolentseva Larysa**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Head of the Department of Tourism and Hospitality  
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv  
ORCID: 0000-0001-7085-6902*

**Школяр Сергій Володимирович**

*аспірант кафедри менеджменту і публічного управління  
Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова*

**Shkoliar Serhii**

*PhD Student of the Department of Management and Public Administration  
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-11-10517

**ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС СТРАТЕГІЧНОГО  
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ  
СФЕРИ ПОСЛУГ**

**THEORETICAL BASIS OF STRATEGIC  
MANAGEMENT OF SERVICE  
SECTOR ENTERPRISES**

**Анотація.** Вступ. Проблема організації стратегічного управління на підприємствах є однією з ключових у сучасній економічній практиці. На сьогоднішній день практично жодне вітчизняне підприємство не має повноцінної, цілісної системи стратегічного управління, що включає відпрацьовані технологічні схеми для розробки, реалізації та контролю стратегічних планів. Попри це, як свідчать дослідження, багато керівників підприємств і вищий управлінський персонал усвідомлюють необхідність створення таких систем для забезпечення ефективного досягнення довгострокових цілей і адаптації до змінюваного зовнішнього середовища. Однак відсутність чіткої методології та інфраструктури для стратегічного управління призводить до труднощів у їх впровадженні, що обмежує потенціал підприємств у досягненні стійкого розвитку та конкурентних переваг.

Ключовим є те, що стратегічне мислення вимагає від усіх рівнів управлінського персоналу не тільки стратегічного бачення, але й розуміння взаємозв'язків між різними аспектами діяльності підприємства, а також готовності діяти в умовах невизначеності та змін на ринку. Цей підхід – стратегічний – забезпечує стійкість підприємства, дозволяючи йому адаптуватися до нових умов та зберігати високу конкурентоспроможність на довгострокову перспективу.

Мета. Метою дослідження є систематизація теоретичних підходів та практичних досліджень, присвячених розробці та ухваленню стратегічних управлінських рішень; а також розробка рекомендацій, які сприятимуть підвищенню ефективності процесу управління, оптимізації стратегічних рішень та уникненню помилок, що можуть негативно вплинути на досягнення організаційних цілей.

Матеріали і методи. Теоретико-методологічною основою статті є сучасні положення теорії стратегічного планування та управління. Інформаційною базою дослідження є матеріали науково-практичних конференцій, монографії та наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених, що присвячені розвитку сучасних теорій стратегічного управління та розвитку управлінських концепцій та підходів в умовах глобальних викликів, динамічності та нестабільності зовнішнього середовища.

Результати. У статті розкрито питання, що визначають напрямки розвитку підприємства і які є фундаментальними для стратегічного управління, оскільки дозволяють побудувати системний підхід до розвитку організації, і спрямовані на забезпечення її довгострокового успіху та адаптивності в умовах змінного бізнес-середовища. Визначено, що зі зростанням рівня нестабільності зовнішнього середовища зменшується частка заздалегідь запланованих дій у стратегії, натомість збільшується значення адаптивних заходів. Це забезпечує підприємству здатність залишатися ефективним і конкурентоспроможним навіть у складних і динамічних умовах. Представлено типи систем управління в залежності від нестабільності зовнішнього середовища, які забезпечать підприємству максимальну гнучкість та ефективність у змінних умовах; а також ключові аспекти, які охоплює стратегічне мислення як комплексний підхід до управління підприємством. Продемонстровано ефективні напрями діяльності у межах інтегрованої концепції стратегічного управління. Доведено, що незважаючи на численні переваги, які стратегічне управління приносить підприємствам, його впровадження в умовах сучасного бізнес-середовища супроводжується низкою значних труднощів. В статті запропоновано заходи, які направлені на вирішення проблем організації стратегічного управління на підприємствах і спрямовані на подолання існуючих бар'єрів та оптимізацію процесів.

Перспективи. Оскільки на переважній більшості вітчизняних підприємств існує певний розрив між теорією та практикою, коли ряд важливих концепцій і методів, які вважаються ефективними в теоретичному контексті, не знаходять широкого застосування в реальних умовах діяльності організацій. Така ситуація вимагає подальших досліджень щодо адаптації існуючих методологічних підходів до специфіки конкретних бізнес-середовищ і умов сучасного управління вітчизняними підприємствами сфери послуг.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне управління, зовнішнє середовище, невизначеність, стратегічне мислення.

**Summary.** Introduction. The problem of organizing strategic management at enterprises is one of the key issues in modern economic practice. To date, almost no domestic enterprise has a full-fledged, integral system of strategic management, which includes proven technological schemes for the development, implementation and control of strategic plans. Despite this, as evidenced by research, many business leaders and senior management personnel are aware of the need to create such systems to ensure effective achievement of long-term goals and adaptation to a changing external environment. However, the lack of a clear methodology and infrastructure for strategic management leads to difficulties in their implementation, which limits the potential of enterprises in achieving sustainable development and competitive advantages.

The key is that strategic thinking requires all levels of management personnel not only to have a strategic vision, but also to understand the interrelationships between various aspects of the enterprise, as well as the readiness to act in conditions of uncertainty and changes in the market. This strategic approach ensures the stability of the enterprise, allowing it to adapt to new conditions and maintain high competitiveness for the long term.

Purpose. The purpose of the study is the systematization of theoretical approaches and practical studies devoted to the development and adoption of strategic management decisions; as well as the development of recommendations that will contribute to increasing the efficiency of the management process, optimizing strategic decisions and avoiding mistakes that may negatively affect the achievement of organizational goals.

Materials and methods. The theoretical and methodological basis of the article is the modern provisions of the theory of strategic planning and management. The information base of the research is the materials of scientific and practical conferences, monographs and scientific articles of domestic and foreign scientists dedicated to the development of modern theories of strategic management and the development of management concepts and approaches in the conditions of global challenges, dynamism and instability of the external environment.

Results. The article reveals the questions that determine the direction of the company's development and which are fundamental for strategic management, as they allow building a systematic approach to the development of the organization, and are aimed at ensuring its long-term success and adaptability in the changing business environment. It was determined that as the level of instability of the external environment increases, the share of pre-planned actions in the strategy decreases, instead, the value of adaptive measures increases. This provides the enterprise with the ability to remain efficient and competitive even in complex and dynamic conditions. The types of management systems depending on the instability of the external environment are presented, which will provide the enterprise with maximum flexibility and efficiency in changing conditions; as well as the key aspects covered by strategic thinking as a comprehensive approach to enterprise management. Effective areas of activity within the integrated concept of strategic management have been demonstrated. It is proven that despite the numerous advantages that strategic management brings to enterprises, its implementation in the conditions of the modern business environment is

accompanied by a number of significant difficulties. The article proposes measures aimed at solving the problems of organizing strategic management at enterprises and aimed at overcoming existing barriers and optimizing processes.

*Discussion.* Since in the vast majority of domestic enterprises there is a certain gap between theory and practice, when a number of important concepts and methods, which are considered effective in the theoretical context, are not widely used in the real conditions of the organizations. Such a situation requires further research on the adaptation of existing methodological approaches to the specifics of specific business environments and conditions of modern management of domestic enterprises in the service sector.

**Key words:** strategy, strategic management, external environment, uncertainty, strategic thinking.

**Постановка проблеми.** Діяльність підприємства сфери послуг у сучасних умовах ставить перед ним низку ключових завдань, які потребують ефективного вирішення. Серед них особливу увагу слід приділити визначенню та закріпленню своєї ринкової ніші, що дозволяє сформувати стійку клієнтську базу. Не менш важливим є формування конкурентного статусу підприємства, який забезпечує його впізнаність та цінність для споживачів. Утримання цього статусу стає особливо складним у контексті посилення конкурентної боротьби, що вимагає від підприємства адаптивності, інноваційності та постійного вдосконалення продуктів чи послуг. Лише за таких умов підприємство зможе зберігати стійкість та досягати стратегічних цілей.

Ефективне вирішення зазначених проблем значною мірою залежить від розробки ґрунтовної стратегії розвитку підприємства. Формування такої стратегії дає змогу окреслити чіткий напрямок його поведінки на ринку з урахуванням особливостей зовнішнього середовища та можливих змін у його динаміці. Стратегія дозволяє сформулювати глобальну мету діяльності підприємства, а також конкретні цілі, які з нею пов'язані. Вона включає визначення необхідних ресурсів, джерел та способів їхнього залучення, а також розробку механізмів найбільш ефективного використання. Таким чином, стратегічне управління та його інструментарій надають підприємству можливість адаптуватися до ринкових викликів, оптимізувати свої процеси та досягати сталого розвитку, зберігаючи конкурентоспроможність.

Нестабільність зовнішнього середовища також значно підвищує ймовірність виникнення ризиків, які є невід'ємною частиною діяльності будь-якого підприємства, особливо коли воно функціонує в умовах ринкової економіки, де зміни в попиті, постачаннях, технологіях чи діяльності можуть мати серйозні наслідки для фінансової стабільності та конкурентоспроможності. В результаті чого керівництво повинно не лише прогнозувати можливі ризики, але й розробляти стратегії для їхньої мінімізації або управління ними, щоб забезпечити стійкість підприємства в умовах невизначеності.

Ключовим є те, що стратегічне мислення вимагає від усіх рівнів управлінського персоналу не тільки стратегічного бачення, але й розуміння взаємозв'язків між різними аспектами діяльності підприємства, а також готовності діяти в умовах невизначеності

та змін на ринку. Цей підхід — стратегічний — забезпечує стійкість підприємства, дозволяючи йому адаптуватися до нових умов та зберігати високу конкурентоспроможність на довгострокову перспективу.

На стратегічному рівні підприємства здійснюється аналіз ресурсів, потенціалу, конкурентного середовища, а також враховуються можливі ризики і тенденції на ринку. Усі ці знання реалізуються через конкретні стратегічні рішення та дії, які визначають напрямки розвитку підприємства, забезпечують ефективну адаптацію до змін у зовнішньому середовищі та дозволяють зберігати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Проблема організації стратегічного управління на підприємствах є однією з ключових у сучасній економічній практиці. На сьогоднішній день практично жодне вітчизняне підприємство не має повноцінної, цілісної системи стратегічного управління, що включає відпрацьовані технологічні схеми для розробки, реалізації та контролю стратегічних планів. Попри це, як свідчать дослідження, багато керівників підприємств і вищий управлінський персонал усвідомлюють необхідність створення таких систем для забезпечення ефективного досягнення довгострокових цілей і адаптації до змінюваного зовнішнього середовища. Однак відсутність чіткої методології та інфраструктури для стратегічного управління призводить до труднощів у їх впровадженні, що обмежує потенціал підприємств у досягненні стійкого розвитку та конкурентних переваг.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблема розробки стратегії діяльності підприємства на ринку посідає ключове місце у сучасних наукових дослідженнях. Значний внесок у розвиток цієї тематики зробили такі відомі науковці як І. Ансофф, який розробив концепцію стратегічного планування [1], Р.Д. Фред із його підходами до аналізу конкурентних переваг [2], а також Р.Грюніг [3], який зосередився на практичних аспектах стратегічного управління. Е. Майер і Р. Манн звертали увагу на оптимізацію процесів стратегічного управління в умовах динамічного ринкового середовища [4], тоді як Г. Мінцберг детально вивчав процес формування та реалізації стратегій [5], зокрема, через призму організаційних структур. Д. Кембел і Д. Едгар досліджували питання впровадження стратегічного управління у великих корпораціях, акцентуючи на важливості адаптивності стратегій до змін зовнішнього середовища [6].

Питання стратегічного управління, яке спрямоване на інтеграцію трендів розвитку зовнішнього середовища та внутрішніх аспектів функціонування підприємств, детально досліджені в працях багатьох видатних науковців. Зокрема, Дж. Пірс і Р. Робінсон зосереджувалися на формуванні стратегій, які враховують мінливість ринкового середовища [7], а Т. Шталь акцентував увагу на важливості адаптації підприємств до довгострокових змін [8]. А. Чандлер зробив значний внесок у розуміння взаємозв'язку між структурою організації та її стратегією, підкреслюючи важливість відповідності між ними [9; 10].

Вагомий внесок у розробку проблематики стратегічного управління підприємствами зробили також українські науковці, серед яких слід виділити А. О. Касич [11], Л. М. Киш [12], В. О. Герасимчук [13], І. В. Бабій [14], Василенко В. О., Т. І. Ткаченко [15], Є. О. Сидорук [16], Н. В. Яшкіна [17], Т. В. Бут, Кульчицька Т. В. [18] та інших. Їхні праці стали основою для адаптації концепцій стратегічного управління до особливостей та специфіки функціонування підприємств в Україні. Дослідження цих авторів підтверджують, що успішне стратегічне управління базується на поєднанні глибокого аналізу зовнішніх викликів і ефективного використання внутрішніх ресурсів підприємств. Такий підхід сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності та забезпечує стійкий розвиток навіть в умовах економічної турбулентності.

**Матеріали і методи.** Для виконання окреслених завдань у статті використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів наукового дослідження: логічного та теоретичного узагальнення, морфологічного аналізу при уточненні понятійно-категоріального апарату, аналізу та синтезу, діалектики та історизму, порівняльного аналізу, дедуктивний метод для конкретизації висновків та надання теоретичних та практичних рекомендацій, табличний метод для наочного представлення матеріалу дослідження.

Теоретико-методологічною основою дослідження є сучасні положення теорії стратегічного планування та управління.

Інформаційною базою дослідження є матеріали науково-практичних конференцій, монографії та наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених, що присвячені розвитку сучасних теорій стратегічного управління та розвитку управлінських концепцій та підходів в умовах глобальних викликів, динамічності та нестабільності зовнішнього середовища.

**Метою статті** є систематизація теоретичних підходів та практичних досліджень, присвячених розробці та ухваленню стратегічних управлінських рішень. Крім того, стаття спрямована на розробку рекомендацій, які сприятимуть підвищенню ефективності процесу управління, оптимізації стратегічних рішень та уникненню помилок, що можуть негативно вплинути на досягнення організаційних цілей.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегічний менеджмент зосереджений на пошуку відповідей на три ключові запитання, які визначають напрямки розвитку підприємства:

- 1) у якому становищі перебуває підприємство зараз, тобто аналіз поточного стану. Це передбачає оцінку внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на його діяльність, таких як ресурси, конкурентне середовище, ринкові можливості та загрози;
- 2) у якому становищі підприємство прагне опинитися через певний період часу, що передбачає формування бачення майбутнього. Це стосується визначення довгострокових цілей, формування місії та бачення організації, а також окреслення бажаних результатів;
- 3) в який спосіб підприємство має можливість досягти бажаного стану, а саме вибір стратегії досягнення цілей. На цьому етапі розробляються стратегічні плани, обираються найефективніші інструменти та методи реалізації, а також визначаються ключові етапи впровадження.

Ці питання є фундаментальними для стратегічного управління, оскільки дозволяють побудувати системний підхід до розвитку організації, і спрямовані на забезпечення її довгострокового успіху та адаптивності в умовах змінного бізнес-середовища.

Так як стратегія — це не просто заздалегідь підготовлений абстрактний план дій, який реалізується за чітко визначеною схемою, тому вона є динамічним інструментом управління, що постійно адаптується до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Коригування стратегії здійснюється шляхом доповнення її новими параметрами, які враховують актуальні можливості та виклики, а також відмови від застарілих чи недоцільних елементів. Це дозволяє підприємству залишатися гнучким та ефективним у відповідь на непередбачувані обставини.

Оскільки умови функціонування організації у майбутньому не можуть бути передбачені з абсолютною точністю, надмірна деталізація кожного етапу може виявитися неефективною. Натомість доцільніше зосередитися на формуванні загального стратегічного бачення, яке включає ключові цілі, пріоритети та напрями розвитку. У разі потреби цей план має бути переглянутий та скоригований, щоб забезпечити відповідність новим реаліям.

Таким чином, стратегія виступає як орієнтир, що поєднує довгострокове бачення з гнучкістю реалізації, дозволяючи підприємству залишатися конкурентоспроможним у мінливих умовах.

Реальна стратегія підприємства є результатом поєднання запланованих дій і адаптивної реакції на непередбачені обставини. З одного боку, стратегія має чітко визначену структуру і цілі, що базуються на аналізі та прогнозах, а з іншого — вона є динамічною і змінюється під впливом випадкових або несподіваних факторів, які важко передбачити.

Такий підхід визначає дуалістичний характер стратегії:

- по-перше, жорстко детермінована частина забезпечує орієнтацію на довгострокові цілі, планомірність і системність у досягненні бажаних результатів;
- по-друге, стохастична частина дозволяє швидко адаптуватися до змін у зовнішньому або внутрішньому середовищі, зберігаючи ефективність і конкурентоспроможність.

Таким чином, стратегію підприємства слід розглядати як симбіоз проактивного підходу, що визначає загальні напрями розвитку, і реактивного підходу, який забезпечує гнучкість та адаптивність. Це дозволяє організації ефективно реагувати на виклики та використовувати нові можливості, підтримуючи баланс між стабільністю та інноваційністю.

Співвідношення між запланованою та реактивною складовими стратегії безпосередньо залежить від рівня нестабільності зовнішнього середовища, у якому функціонує підприємство. Висока мінливість і складність передбачення тенденцій змін зовнішніх факторів змушують організацію приділяти більше уваги реактивній частині стратегії.

Таким чином, зі зростанням рівня нестабільності зовнішнього середовища зменшується частка заздалегідь запланованих дій у стратегії, натомість збільшується значення адаптивних заходів. Це забезпечує підприємству здатність залишатися ефективним і конкурентоспроможним навіть у складних і динамічних умовах.

Оцінка ступеня нестабільності зовнішнього середовища є ключовим етапом у стратегічному плануванні підприємства. Для проведення цієї оцінки доцільно використовувати покроковий алгоритм, що дозволяє систематично аналізувати фактори, які впливають на стабільність.

Першим кроком є ідентифікація умов діяльності підприємства, що можуть залишатися стабільними протягом найближчого періоду. Це дозволяє підприємству визначити найбільш сприятливі фактори для збереження стабільності і мінімізації ризиків у короткостроковій перспективі.

На наступному етапі важливо оцінити умови, які визначатимуть ситуацію в майбутньому. Тут необхідно виявити рівень звичності подій, який дозволяє прогнозувати їх повторюваність, а також темп змін у цих подіях. Визначення темпів змін допомагає зрозуміти, наскільки швидко відбудуться зміни в умовах зовнішнього середовища, і дозволяє підготувати підприємство до адаптації.

Важливо також вивчити можливості прогнозування подій. Оцінка ймовірності прогнозування майбутніх подій дозволяє обрати найефективніші методи передбачення змін та підготуватися до можливих сценаріїв розвитку.

В результаті виконання вищезазначених етапів здійснюється комплексна оцінка рівня нестабільності зовнішнього середовища для підприємства, що дозво-

ляє сформулювати стратегії управління ризиками та адаптації до змінних умов. Загалом, цей алгоритм дає змогу підприємству не лише оцінити поточну ситуацію, а й сформулювати ефективні стратегії для підтримки стабільності в умовах зовнішніх викликів та змін.

В залежності від рівня нестабільності зовнішнього середовища можна визначити кілька типів систем управління, які є найбільш ефективними в умовах, що склалися на момент дослідження. Різні рівні нестабільності вимагають різних підходів до організації управлінських процесів, щоб забезпечити підприємству максимальну гнучкість та ефективність у змінних умовах (табл. 1).

Перспективи реалізації обраної підприємством стратегії значною мірою залежать від кількох основних джерел невизначеності:

а) невизначеність оцінки результатів — це ризик неточності в прогнозах щодо результатів діяльності підприємства, оскільки, навіть, при правильному визначенні цілей і планів існує ймовірність, що кінцеві результати не відповідатимуть очікуванням через змінні внутрішні або зовнішні чинники;

б) невизначеність у прогнозуванні середовища — відсутність точних прогнозів щодо змін у макроекономічних, політичних або соціальних умовах, що може впливати на бізнес. Це включає ризики, пов'язані з непередбачуваними змінами у законодавстві, ринкових тенденціях чи технологічних інноваціях;

в) невизначеність реакції конкурентів і груп впливу — складність у передбаченні того, як на обрану стратегію реагуватимуть конкуренти, партнерські структури або інші зацікавлені сторони. Зміна їхніх дій або стратегічних кроків може суттєво вплинути на ефективність реалізації власної стратегії.

Ці джерела невизначеності підкреслюють важливість гнучкості та адаптивності в управлінні стратегією, оскільки зміни в будь-якому з цих напрямків можуть істотно вплинути на кінцевий успіх бізнесу.

Стратегічне мислення охоплює комплексний підхід до управління та розвитку підприємства, зосереджуючись на кількох ключових аспектах (табл. 2).

Таким чином, стратегічне мислення є фундаментом для успішного управління, що сприяє адаптації підприємства до сучасних викликів і забезпечує його стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Стратегічне управління ґрунтується на концепції, яка інтегрує цільовий та системний підходи до діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє не лише визначати стратегічні цілі розвитку, але й забезпечувати їх відповідність ресурсам і потенціалу організації (табл. 3).

Таким чином, стратегічне управління забезпечує гармонійне поєднання бажаного майбутнього стану підприємства із його поточними можливостями, сприяючи сталому розвитку та успішній реалізації стратегічних планів.

Особливості поточної економічної ситуації, а також специфіка вітчизняної економіки, суттєво

Таблиця 1

**Типи систем управління в залежності від нестабільності зовнішнього середовища**

Рівень стабільності / нестабільності зовнішнього середовища	Тип системи управління
Стабільне середовище	У випадку, коли зовнішнє середовище характеризується низьким рівнем змін, підприємство може використовувати традиційну систему управління, орієнтовану на чітке планування та стандартні операційні процедури. У таких умовах важливими є контроль і стабільність, а також оптимізація ресурсів, що дозволяє досягти високої ефективності без необхідності постійних коригувань
Помірно нестабільне середовище	Якщо зовнішнє середовище демонструє помірні зміни, підприємству доцільно застосувати систему управління, орієнтовану на планування з урахуванням можливих варіантів розвитку подій. Для таких умов підходить гнучке управління, яке передбачає здатність швидко адаптуватися до змін і коригувати стратегію в разі потреби, при цьому зберігаючи певну стабільність у виконанні основних завдань
Високий рівень нестабільності	У ситуації, коли зовнішнє середовище характеризується швидкими та непередбачуваними змінами, підприємству слід використовувати більш гнучкі та адаптивні системи управління. Це можуть бути системи, що акцентують увагу на стратегічному плануванні в умовах невизначеності, а також на оперативному реагуванні на зміни. Важливою є здатність швидко перебудовувати бізнес-процеси, адаптувати організаційну структуру та ефективно розподіляти ресурси залежно від ситуації
Динамічно змінюване середовище	У випадку, коли зовнішнє середовище зазнає швидких і важкопрогнозованих змін, організація може використовувати систему управління, орієнтовану на інноваційність і постійне вдосконалення. У таких умовах значну роль відіграє не тільки адаптація до змін, а й активне прогнозування майбутніх тенденцій, розробка нових продуктів і послуг, а також здатність швидко виводити організацію на нові рівні конкурентоспроможності

Джерело: узагальнено авторами

впливають на концепцію стратегічного управління підприємством. В умовах сучасної жорсткої конкуренції, що зумовлена дефіцитом необхідних ресурсів, прискореним технологічним оновленням та широким впровадженням різноманітних форм господарської діяльності, підприємства стикаються з посиленням і ускладненням управлінських завдань.

Для них стає реальністю необхідність оперативно реагувати на швидко змінювані параметри зовнішньо-

го середовища, що виникають внаслідок технологічних проривів, появи нових конкурентів, змінюваних вимог споживачів, а також через посилення соціального контролю. У таких умовах стратегічне управління повинно бути достатньо гнучким і адаптивним, здатним враховувати непередбачувані зміни, щоб забезпечити підприємству стійкість та конкурентоспроможність.

У такій ситуації традиційні підходи до стратегічного управління, орієнтовані на детальне прогно-

Таблиця 2

**Ключові аспекти, які охоплює стратегічне мислення як комплексний підхід до управління підприємством**

Ключові аспекти стратегічного мислення	Характеристика
Орієнтація на зміни в середовищі	Стратегічне мислення передбачає здатність розпізнавати та адекватно реагувати на динаміку зовнішнього середовища. Це включає виявлення нових можливостей для зростання, а також своєчасне розпізнавання потенційних загроз, які можуть перешкоджати досягненню цілей
Активний вплив на середовище	Стратегічно мисляча організація не обмежується лише реакцією на зміни, а прагне активно впливати на формування середовища. Це передбачає використання інноваційних підходів, створення нових ринкових умов та ініціювання змін, що сприяють досягненню конкурентних переваг
Довгострокова перспектива	Важливою складовою стратегічного мислення є зосередження на довгострокових цілях. Це вимагає не лише прогнозування майбутнього, але й створення умов для стабільного розвитку підприємства через формування ефективної системи стратегічного управління
Проактивна позиція	Замість пасивного захисту існуючих позицій або наслідування конкурентів, стратегічне мислення орієнтується на ініціювання змін і створення інновацій. Це виявляється у впровадженні новаторських рішень, які визначають нові стандарти в галузі

Джерело: узагальнено авторами

Таблиця 3

**Напрями діяльності у межах інтегрованої концепції стратегічного управління**

Напрями діяльності	Зміст робіт у відповідності до напрямку
Встановлення цілей розвитку	Включає визначення довгострокових пріоритетів, які орієнтовані на підвищення конкурентоспроможності, стійкості та адаптивності підприємства
Оцінювання наявних можливостей і потенціалу	Аналіз внутрішніх ресурсів (матеріальних, фінансових, кадрових) та зовнішніх факторів (ринкових умов, конкурентного середовища) дає змогу оцінити реалістичність поставлених цілей
Узгодження цілей із можливостями	На основі результатів аналізу формується система стратегій, яка дозволяє привести цілі у відповідність до реальних можливостей підприємства, уникаючи надмірних ризиків
Розробка та реалізація стратегій	Це комплекс заходів, спрямованих на ефективне досягнення поставлених цілей через впровадження стратегічних ініціатив, контроль за їх виконанням і коригування за необхідності

Джерело: узагальнено авторами

зування, втрачають свою ефективність. Підприємствам стає необхідно використовувати більш гнучкі моделі управління, здатні адаптуватися до швидко змінюваних умов і реагувати на них в реальному часі. Важливим стає підхід, орієнтований на швидке тестування рішень, постійне коригування стратегії та використання сценарного аналізу для визначення потенційних варіантів розвитку ситуації.

Проте, в умовах високої невизначеності, коли передбачити точні умови розвитку важко, але все ж можна передбачити набір можливих ситуацій з високим рівнем ймовірності, стає доцільним застосовувати ситуаційне планування. Ситуаційні плани дозволяють підприємству бути гнучким і адаптивним, готуючись до різних варіантів розвитку подій. Вони надають можливість швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та ефективно коригувати стратегію в залежності від обставин.

Незважаючи на те, що керівництво може передбачити певні ситуації, навіть у таких випадках присутні елементи ризику. Це зумовлено кількома факторами:

- навіть при правильності прогнозів щодо умов бізнесу в майбутньому, підприємство може відхилитися від запланованих параметрів діяльності через непередбачувані обставини або зміни зовнішнього середовища;
- перспективи майбутнього розвитку, на яких базуються припущення, завжди є лише оцінками ймовірних подій, які можуть суттєво змінюватися в реальних умовах;
- в процесі реалізації стратегії підприємство неминуче стикається з сильнішою конкуренцією з боку інших учасників ринку, що підвищує рівень конкурентної боротьби та змушує конкурентів застосовувати різні методи для мінімізації ефективності діяльності суперників.

Ці фактори підтверджують необхідність постійного моніторингу зовнішнього середовища та здатність адаптувати стратегію до змінюваних обставин, оскільки навіть найкращі прогнози можуть мати обмежену точність через неясність майбутніх подій.

Практичний досвід свідчить, що жодна з існуючих на сьогоднішній день систем стратегічного управління не відповідає у повній мірі умовам, що склалися в Україні. Тому, приймаючи управлінські рішення, які ґрунтуються на оцінці невизначеності, необхідно враховувати не лише загальнонаціональні та світові тенденції, але й специфічні умови господарювання конкретного підприємства. Це передбачає адаптацію відомих та класичних рекомендацій до унікальних викликів і особливостей локального ринку, економічних реалій та внутрішніх можливостей організації.

У процесі стратегічного планування важливо враховувати як макроекономічні фактори, так і індивідуальні потреби підприємства, що дозволить розробити більш точні й ефективні стратегії управління, здатні пристосовуватися до постійно змінюваного середовища.

Підсумовуючи викладене вище, можна виділити кілька характерних рис, що притаманні концепції стратегічного управління (табл. 4).

Застосування цих інструментів та методів дозволяє системно та комплексно підходити до управління підприємством, забезпечуючи ефективну реалізацію стратегії і сприяючи сталому розвитку в довгостроковій перспективі.

Важливим кроком є також розробка та впровадження ефективних методів стратегічного планування та контролю, що дозволяє адаптувати стратегію підприємства до змінних умов. Постійне вдосконалення системи стратегічного управління має стати частиною корпоративної культури, орієнтованої на постійне поліпшення результатів та інновації.

Незважаючи на численні переваги, які стратегічне управління приносить підприємствам, досвід провідних компаній демонструє, що його впровадження в умовах сучасного бізнес-середовища супроводжується низкою значних труднощів. Серед них можна виділити:

- 1) основні труднощі, що виникають на етапі цілеполягання та розробки стратегій, включають незрозуміле формулювання цілей, що ускладнює їх

Таблиця 4

**Характеристики, притаманні концепції стратегічного управління підприємством**

Характерні риси концепції стратегічного управління	Сутність та зміст
Поєднання системного, ситуаційного та цільового підходів	Зводиться до інтеграції трьох підходів — системного, ситуаційного та цільового — до діяльності підприємства, яке розглядається як відкрита соціально-економічна система. Це означає, що стратегічне управління має враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на функціонування організації, і пристосовуватися до постійно змінюваних умов навколишнього середовища. Використання лише одного з цих підходів не забезпечує досягнення сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі, оскільки кожен підхід доповнює інший, надаючи комплексну і адаптивну стратегію для досягнення поставлених цілей. Системний підхід дозволяє розглядати підприємство як взаємопов'язану структуру, ситуаційний підхід враховує специфіку умов, в яких функціонує організація, а цільовий підхід допомагає орієнтуватися на конкретні стратегічні завдання. Комбінація цих підходів забезпечує гнучкість, ефективність та орієнтованість на довгострокові результати
Орієнтація на вивчення умов функціонування підприємства	Дана риса концепції стратегічного управління акцентує увагу на детальному вивченні умов, в яких діє підприємство. Це дозволяє створювати адаптовані системи стратегічного управління, що відповідають специфічним вимогам внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Вивчення цих умов є необхідним для розробки ефективних стратегій, оскільки різні підприємства функціонують в різних умовах і мають різні характеристики, що потребують індивідуальних підходів. Зовнішнє середовище, зокрема економічні, соціальні, політичні та технологічні фактори, а також внутрішні умови підприємства, такі як структура, культура та ресурси, суттєво впливають на вибір стратегій і тактик управління
Концентрація на зборі та застосуванні баз стратегічної інформації	Полягає в необхідності збору, аналізу та використання стратегічної інформації для прийняття обґрунтованих рішень. Інформація є основою для стратегічного планування, оскільки дозволяє керівництву підприємства отримати чітке уявлення про поточну ситуацію, тенденції розвитку, можливості та загрози як на зовнішньому ринку, так і в межах організації. Аналіз і інтерпретація цієї інформації допомагають знизити невизначеність, забезпечуючи більш точне прогнозування майбутніх змін і можливих сценаріїв розвитку. Це дозволяє своєчасно приймати рішення, що сприяють адаптації підприємства до змін, оптимізації процесів та забезпеченню конкурентних переваг. Окрім того, систематичне використання стратегічної інформації дає змогу формувати чіткі плани дій і визначати послідовність кроків щодо реалізації стратегії, знижуючи ризики та підвищуючи ймовірність успішної реалізації змін на підприємстві
Прогнозування наслідків рішень та вплив на ситуацію через ефективний розподіл ресурсів	Означає здатність прогнозувати наслідки прийнятих рішень і впливати на ситуацію шляхом стратегічного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки підприємства. Прогнозування дозволяє передбачити, як різні стратегії та рішення можуть вплинути на майбутнє підприємства, що дає можливість зменшити ризики та підвищити ефективність прийнятих рішень. Розподіл ресурсів на основі стратегічних цілей сприяє максимізації їхнього використання в найважливіших напрямках, що дозволяє досягти найбільш високих результатів за мінімальних витрат
Застосування інструментів та методів розвитку підприємства	Доводить необхідність застосування різноманітних інструментів та методів для забезпечення розвитку підприємства. Це включає використання таких засобів, як постановка стратегічних цілей, побудова «дерева цілей», розробка стратегій, стратегічних планів і програм, а також організація стратегічного контролю. Стратегічні плани і програми формують чіткі напрямки розвитку та конкретні дії, необхідні для досягнення поставлених цілей. Стратегічний контроль, у свою чергу, дозволяє оцінювати хід виконання планів і коригувати їх у разі необхідності, забезпечуючи гнучкість стратегії в умовах змінюваного середовища

*Джерело: узагальнено авторами*

досягнення та вимірювання результатів. Також спостерігається нечітке визначення стратегій, що призводить до невизначеності в їх реалізації. Крім того, на стадії розробки часто ігноруються потенційні труднощі та ризики, які можуть виникнути в процесі впровадження стратегій, що знижує їхню ефективність і здатність адаптуватися до змін;

- 2) недостатнє інформування виконавців щодо стратегії та її реалізації. Це включає низький рівень

обізнаності щодо порядку виконання стратегічних завдань, наявних ресурсів, а також неправильне розуміння загальної стратегії підприємства з боку оперативного керівного персоналу. Як результат, працівники можуть бути обмежені в своїх діях короткостроковими задачами, орієнтуючись на поточні оперативні завдання, замість того, щоб бачити і реалізувати більш глобальні стратегії підприємства. Це призводить до неузгодженості

- дій та знижує ефективність впровадження стратегічних ініціатив;
- 3) неконтрольований вплив факторів зовнішнього середовища, таких як зміни в економічній ситуації, політична нестабільність, технологічні інновації чи зміни в законодавстві. Ці фактори часто є непередбачуваними та виходять за межі контролю підприємства, що ускладнює реалізацію стратегії. Вони можуть викликати необхідність швидкої адаптації стратегічних планів, що, у свою чергу, впливає на ефективність і довгострокову стабільність підприємства;
  - 4) помилки у виборі керівників стратегічних ініціатив. Це може бути пов'язано з низькою компетенцією керівників, недостатнім рівнем їх підготовки до виконання стратегічних завдань, а також відсутністю мотивації чи зацікавленості в досягненні результатів. Крім того, низький авторитет таких керівників серед виконавців може призвести до відсутності довіри до їхніх рішень та стратегічних напрямів, що негативно впливає на реалізацію стратегії та ефективність усієї організації;
  - 5) труднощі, пов'язані з організацією проведення стратегічних змін, часто виникають через слабку координацію між різними підрозділами організації в процесі реалізації намічених заходів. Це може призводити до затримок або неефективного виконання стратегічних ініціатив. Відсутність підтримки з боку ключових співробітників, а також відкрита протидія змінам, значно ускладнюють процес адаптації до нових умов. Крім того, неправильне або суперечливе розподілення ресурсів, а також невідповідність організаційної структури і управлінських інструментів вимогам нової стратегії можуть призвести до зниження ефективності реалізації змін і, навіть, до невдачі;
  - 6) низький рівень контролю над стратегічно важливими показниками для оцінки успішності реалізації стратегії є однією з ключових проблем у стратегічному управлінні. Відсутність ефективного моніторингу цих показників ускладнює своєчасну корекцію стратегії та адаптацію до змінюваних умов. Крім того, неадекватна ув'язка систем планування та контролю може призвести до невідповідності між поставленими цілями та фактичними результатами, що знижує здатність організації оперативно реагувати на виклики та забезпечувати досягнення стратегічних цілей.
- Рішення проблеми організації стратегічного управління на підприємствах передбачає низку важливих кроків, спрямованих на подолання існуючих бар'єрів та оптимізацію процесів. Серед основних заходів можна виокремити:
- 1) подолання психологічного бар'єру серед керівників та спеціалістів щодо можливості та необхідності впровадження стратегічного управління. Це вимагає змін у ставленні до стратегічного планування як до невід'ємної частини діяльності підприємства, що дозволяє досягати довгострокових цілей, а не лише вирішувати поточні завдання;
  - 2) підвищення професійної компетенції менеджерів у галузі стратегічного управління через проведення тренінгів, семінарів та курсів, що дозволять поглибити знання в області стратегічного планування, оцінки ризиків, аналізу ринку та адаптації до змін;
  - 3) забезпечення відповідності організаційної структури підприємства його стратегії розвитку. Це передбачає перегляд існуючої структури управління та її коригування відповідно до стратегічних цілей, щоб забезпечити ефективну реалізацію стратегічних ініціатив;
  - 4) зміна методів і підходів до планування діяльності. Потрібно впроваджувати сучасні методики стратегічного планування, що дозволяють враховувати динамічні зміни на ринку, технологічні інновації та інші зовнішні фактори. Це також включає більш гнучке і адаптивне планування, яке дозволяє оперативно коригувати стратегію в умовах невизначеності;
  - 5) проблема інформаційного забезпечення є однією з найбільш актуальних на підприємствах, оскільки багато компаній зіштовхуються з обмеженим доступом до необхідної інформації щодо стану зовнішнього середовища. Більшість існуючих інформаційних систем орієнтовані на внутрішнє середовище підприємства, зокрема на технологічні процеси, організацію виробництва та фінансово-економічні показники. Водночас інформація про зовнішнє середовище, яка є критично важливою для стратегічного управління, зазвичай, має фрагментарний і несистемний характер, що ускладнює прийняття обґрунтованих рішень;
  - 6) проблема кадрового забезпечення є однією з основних перешкод для ефективного впровадження стратегічного управління на підприємствах. На сьогоднішній день більшість підприємств не здійснює системну підготовку фахівців у галузі стратегічного розвитку, що призводить до недостатньої кваліфікації працівників, які відповідають за формулювання та реалізацію стратегічних планів. Це, в свою чергу, обмежує здатність підприємств адаптуватися до змінюваного ринкового середовища та досягати своїх довгострокових цілей. Таким чином, кадрове забезпечення є невід'ємною частиною стратегії будь-якого підприємства і потребує постійного вдосконалення для забезпечення успіху в умовах конкурентного ринку;
  - 7) проблема методологічного забезпечення стратегічного менеджменту полягає в тому, що, не зважаючи на значний розвиток теоретичних основ та інструментів стратегічного аналізу, а також на численні наукові й методичні праці, присвячені методології розробки та реалізації стратегії, на практиці використовується лише обмежена частина цих інструментів;

8) проблема консерватизму керівництва та відсутності стратегічного мислення полягає в тому, що багато керівників часто недооцінюють важливість певних функцій стратегічного менеджменту, вважаючи їх другорядними. Це призводить до нехтування стратегічним спостереженням за змінами зовнішнього середовища, що є важливим для забезпечення адаптивності та конкурентоспроможності організації. Більше того, недостатня увага до розробки місії та стратегічних цілей підприємства може обмежувати здатність організації до довгострокового планування та формування чіткої стратегії розвитку. Такий підхід пов'язаний з упередженістю щодо нових ідей та інновацій, що перешкоджає розвитку стратегічного мислення на рівні вищого керівництва. Цей дефіцит стратегічного бачення значно знижує потенціал підприємства для досягнення стійкого розвитку в умовах змінного бізнес-середовища.

Подолання цих проблем є важливим кроком до ефективного впровадження стратегічного управління в систему управління підприємством. Включення стратегічного мислення на всіх рівнях керівництва, розширення його обов'язків та акцент на важливість постійного спостереження за змінами в зовнішньому середовищі дозволить керівникам своєчасно реагувати на виклики та можливості. Розробка чіткої місії та стратегічних цілей, орієнтованих на довгостроковий розвиток підприємства, також є ключовими складовими цього процесу. Це сприятиме формуванню єдиної стратегії, яка забезпечить узгодженість дій усіх підрозділів підприємства та дозволить ефективно використовувати наявні ресурси для досягнення конкурентних переваг. Впровадження стратегічного управління, яке поєднує аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, дозволить створити більш адаптивну та гнучку організацію, готову до успішного розвитку в умовах сучасного бізнес-середовища.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Стратегічне управління є основою для загального управління підприємством, оскільки визначає ключовий напрямок і цілі організації, орієнтуючи всі інші управлінські функції на досягнення довгострокових результатів. Воно забезпечує координацію всіх процесів і ресурсів підприємства, формує рамки для прийняття рішень і дозволяє адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Стратегічне управління не лише сприяє розвитку підприємства, але й служить основою для ефективного тактичного та операційного управління, що гарантує досягнення встановлених цілей.

Розвиток елементів стратегічного управління та становлення так званого «стратегічного стилю управління» став важливим інструментом для підприємств у нових умовах. Він передбачає не лише розробку чітких довгострокових стратегій, але й уміння адаптувати їх до змінюваних реалій, враховуючи нові можливості та загрози. Таким чином, підприємства почали активно впроваджувати стратегії, що базуються на аналізі ринку, інноваціях, управлінні ризиками та максимізації ефективності використання ресурсів, що сприяло формуванню конкурентоспроможних підприємств на ринку.

Функціонування підприємств України в умовах нестабільності та динамічності вимагає своєчасної адаптації до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Ці зміни, такі як коливання економічної ситуації, зміни в законодавстві, розвиток нових технологій і глобалізація ринку, ставлять перед підприємствами необхідність оперативно реагувати і забезпечувати стійкість своїх бізнес-процесів. Тому стратегічне управління стає ключовим інструментом для досягнення успіху в таких умовах, оскільки воно дозволяє підприємствам не лише прогнозувати, а й ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Таким чином, залежно від рівня нестабільності зовнішнього середовища, ефективне управління вимагає постійного перегляду та адаптації до змін, що дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними та досягати своїх стратегічних цілей, навіть, в умовах високої невизначеності.

Але на переважній більшості вітчизняних підприємств існує певний розрив між теорією та практикою, коли ряд важливих концепцій і методів, які вважаються ефективними в теоретичному контексті, не знаходять широкого застосування в реальних умовах діяльності організацій. Така ситуація вимагає подальших досліджень щодо адаптації існуючих методологічних підходів до специфіки конкретних бізнес-середовищ і умов сучасного управління вітчизняними підприємствами сфери послуг. Це може передбачати: 1) впровадження системної підготовки фахівців з стратегічного розвитку; 2) створення спеціалізованих програм навчання, які забезпечують глибоке розуміння принципів стратегічного управління, аналізу ринку, фінансового планування та інших ключових аспектів; 3) реалізацію програм адаптації для співробітників, яка дозволяє прискорити освоєння основ стратегічного управління та стати активними учасниками стратегічних процесів на підприємстві.

### Література

1. Ansoff I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Growth Corporate Strategy: an Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. Hardcover. 1965. 241 p.
2. Fred R. David. Strategic management: concepts and cases. Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, 2007. 290 p.
3. Grunig R. Developing International Strategies. Going and Being International for Medium-sized Companies. Springer, 2012. 268 p.
4. Meier G. M. Leading Issues in Economic Development. Oxford University press, 2005. 672 p.
5. Mintzberg H., Waters J. A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*. 1985. Vol. 6, No. 3. P. 257–272. URL: <https://www.jstor.org/stable/2486186> (дата звернення: 29.11.2024).
6. Campbell D., Edgar D., Stonehouse G. Analysis of the macroenvironment. *Business Strategy: Macmillan International Higher Education*. 2011. P. 127–139.
7. 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.
8. Shtal T. Methods of analysis of the external environment of business activities. *Management*. 2018. Vol. 1, № 39. P. 22–30.
9. Chandler A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Massachusetts Institution of Technology: The Mit Press. 1962, 1990. 465 p.
10. Chandler A. D. Jr. Integration and Diversification as Business Strategies — An Historical Analysis. *Business and Economic History*. Second Series, Volume Nineteen. 1990. P. 65–73.
11. Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 290–294.
12. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(1). С. 107–113.
13. Герасимчук В. О. Стратегічне управління підприємством. К. : КНЕУ, 2013. 360 с.
14. Бабій І. В. Аналіз наукових поглядів у формуванні стратегічного управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. № 1. С. 7–9.
15. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2003. 396 с.
16. Сидорук Є. О. Стратегічне планування розвитку великого підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. № 4. С. 319–326.
17. Яшкіна Н. В. Сутність та методологія стратегічного управління: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2018. № 129. С. 208–215.
18. Бут Т. В., Кульчицька Т. В. Сучасні підходи до розробки стратегії розвитку підприємства сфери послуг. *Управління змінами та інновації*. 2021. № 1. С. 13–17.

### References

1. Ansoff I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Growth Corporate Strategy: an Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. Hardcover. 1965. 241 p.
2. Fred R. David. Strategic management: concepts and cases. Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, 2007. 290 p.
3. Grunig R. Developing International Strategies. Going and Being International for Medium-sized Companies. Springer, 2012. 268 p.
4. Meier G. M. Leading Issues in Economic Development. Oxford University press, 2005. 672 p.
5. Mintzberg H., Waters J. A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*. 1985. Vol. 6, No. 3. P. 257–272. URL: <https://www.jstor.org/stable/2486186>.
6. Campbell D., Edgar D., Stonehouse G. Analysis of the macroenvironment. *Business Strategy: Macmillan International Higher Education*, 2011. P. 127–139.
7. 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.
8. Shtal T. Methods of analysis of the external environment of business activities. *Management*. 2018. Vol. 1. № 39. P. 22–30.
9. Chandler A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Massachusetts Institution of Technology: The Mit Press. 1962, 1990. 465 p.
10. Chandler A. D. Jr. Integration and Diversification as Business Strategies — An Historical Analysis. *Business and Economic History*. Second Series, Volume Nineteen, 1990. P. 65–73.
11. Kasych A. O. Vtilennia kontseptsii stratehichnoho upravlinnia v praktyku vitchyznianskykh pidpriemstv. *Biznes Inform*. 2014. № 11. S. 290–294 [in Ukrainian].

12. Kysh L. M. Stratehichne upravlinnia, yak osnovna chastyna menedzhmentu pidpriemstva. *Prychornomorski ekonomichni studii*. 2019. Vyp. 38(1). S. 107–113 [in Ukrainian].
13. Herasymchuk V. O. Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom. K.: KNEU, 2013. 360 s. [in Ukrainian].
14. Babii I. V. Analiz naukovykh pohliadiv u formuvanni stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*. 2016. № 1. S. 7–9 [in Ukrainian].
15. Vasylenko V. A., Tkachenko T. I. Stratehichne upravlinnia: navch. posib. K.: TsUL, 2003. 396 s. [in Ukrainian].
16. Sydoruk Ye. O. Stratehichne planuvannia rozvytku velykoho pidpriemstva. *Ekonomika i suspilstvo*. 2016. № 4. S. 319–326 [in Ukrainian].
17. Yashkina N. V. Sutnist ta metodolohiia stratehichnoho upravlinnia: teoretichnyi aspekt. *Ekonomichniy prostir*. 2018. № 129. S. 208–215 [in Ukrainian].
18. But T. V., Kulchytska T. V. Suchasni pidkhody do rozrobky stratehii rozvytku pidpriemstva sfery posluh. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii*. 2021. № 1. S. 13–17 [in Ukrainian].