ОСОБЛИВОСТІ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВІТЧИЗНЯНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ НА ЗАСАДАХ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ

FEATURES AND OPTIMIZATION OF STRATEGIC MANAGEMENT OF DOMESTIC ENTERPRISES ON THE BASIS OF FOREIGN EXPERIENCE

УДК 352/354
DOI: https://doi.org/10.32843/bses.58-7

Кононова О.Є.
к.е.н., доцент кафедри фінансів, обліку та маркетингу
ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»
Власенко Ю.Г.
к.е.н., доцент
Національний університет біоресурсів і природокористування України

Kononova Oleksandra
Prydniprovska State Academy of Civil Engineering and Architecture
Vlasenko Yurii
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

Динаміка зміни економічної кон'юнктури, зміна цінностей і потреб споживачів, а також умов конкуренції висувають вимоги до розроблення гнучких та адаптивних систем управління довгостроковим розвитком підприємства. Активізація постійних змін у зовнішньому середовищі діяльності підприємств, особливо протягом останніх декількох років, висувають все більше й більше вимог до системи управління та контролю разом із втратою актуальності традиційних інструментів керування. Така ситуація підсилюється поширенням загальних кризових явищ в економіці, відповідно, охоплює її ключових учасників, а саме представників бізнесу. Саме тому виникає необхідність розроблення системи заходів, націлених на забезпечення стабільності та ефективності діяльності підприємств у довгостроковій перспективі на засадах зарубіжного досвіду. У статті визначено необхідність та сутність стратегічного управління, напрями його здійснення.

Ключові слова: *стратегічне управління, вітчизняна практика, зарубіжний досвід, етапи, види стратегій, інструменти стратегічного управління, переваги, напрями оптимізації.*

Динамика изменения экономической конъюнктуры, изменение ценностей и потребностей потребителей, а также условий конкуренции выдвигают требования к разработке гибких и адаптивных систем управления долгосрочным развитием предприятия. Активизация постоянных изменений во внешней среде деятельности предприятий, особенно в течение последних нескольких лет, выдвигают все больше и больше требований к системе управления и контроля наряду с потерей актуальности традиционных инструментов управления. Такая ситуация усиливается распространением общих кризисных явлений в экономике, соответственно, охватывает ее ключевых участников, а именно представителей бизнеса. Именно поэтому возникает необходимость разработки системы мер, направленных на обеспечение стабильности и эффективности деятельности предприятий в долгосрочной перспективе на основе зарубежного опыта. В статье определены необходимость и сущность стратегического управления, направления его осуществления.

Ключевые слова: *стратегическое управление, отечественная практика, зарубежный опыт, этапы, виды стратегий, инструменты стратегического управления, преимущества, направления оптимизации.*

The dynamics of changing economic conditions, changing values and needs of consumers, as well as conditions of competition make demands on the development of flexible and adaptive management systems for long-term development of the enterprise. The intensification of constant changes in the external environment of enterprises, especially over the past few years, puts more and more demands on the management and control system, along with the loss of relevance of traditional management tools. This situation is exacerbated by the spread of general crises in the economy, and accordingly covers its key participants – business representatives. That is why there is a need to develop a system of measures aimed at ensuring the stability and efficiency of enterprises in the long run on the basis of foreign experience, which determines the relevance of the study. The scientific article identifies the need and essence of strategic management, identifies areas for its implementation. Domestic and foreign approaches to the definition of strategic management are analyzed; the advantages of its implementation are given. In addition, a comparative description of the typical stages of strategic management in Ukraine and abroad, with the establishment of common and distinctive features. The practice of using strategies as key elements of strategic management is studied, as a result of which it is established that domestic enterprises in the vast majority of cases use marketing and investment strategies for their purposes, neglecting other progressive areas. At the same time, within the limits of scientific research the characteristic of tools of strategic management, with definition of degree of their use is resulted. The reasons for the low level of use of strategic management in the practice of domestic enterprises are analyzed, as well as the degree of its application is determined, highlighting a number of problems that are characteristic of this process in Ukraine. Measures to optimize strategic management at Ukrainian enterprises, taking into account foreign experience in its implementation.

Key words: *strategic management, domestic practice, foreign experience, stages, types of strategies, tools of strategic management, advantages, directions of optimization.*

Постановка проблеми. Сучасні умови діяльності підприємств формують вимоги до використання новітніх підходів до управління їхньою діяльністю. Зокрема, це пов'язується зі стійким впливом на діяльність суб'єктів господарювання значної сукупності факторів, які за відсутності ефективного менеджменту можуть мати для них значний рівень загрози.

У складі системи менеджменту діяльності підприємств з кожним роком все більше й більше відвойовує свої позиції саме стратегічне управління як основа для довгострокової успішності та стабільності діяльності у тривалій перспективі. Проте практика застосування саме стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах в умовах сьогодення є недосконалою, має велику кількість неточностей та суперечностей. Це формує необхідність звернення до зарубіжного досвіду використання стратегічного управління як одного з напрямів удосконалення цього виду менеджменту в Україні з розробленням чіткого плану з імплементації закордонних досягнень у практику діяльності наших підприємств. Окрім того, значна рецесія економіки не лише в Україні, але й у світі на фоні останніх подій, пов'язаних із карантинними обмеженнями, виводить стратегічне управління діяль-

ністю підприємств на принципово новий рівень, роблячи його життєво необхідним для всіх учасників економічного середовища, що й зумовлює актуальність дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню особливостей реалізації стратегічного управління діяльністю підприємств присвячено багато праць як теоретиків, так і практиків менеджменту з усього світу. Зокрема, серед вітчизняних науковців вагомий внесок у розкриття тематики дослідження здійснили такі вчені, як К. Бояринова, А. Бекмурзіна, [1] Г. Кіндрацька, В. Колосок [4], А. Жемба, Л. Шергіна, Ю. Пономарьова [2], Г. Осовська, Н. Тарнавська, А. Касич [3], І. Луциків, І. Котовська [5], З. Шершньова [6]. Серед зарубіжних дослідників теорії та практики стратегічного менеджменту найбільшу увагу привертають напрацювання таких науковців, як C. Capps, K. Dincer, G. Fuertes, E. Masoud, M. Mihir [8], W. Kenton [7], P. Sadler, D. Sen, M. Tehrani, E. Verma [10].

Постановка завдання. З урахуванням вищенаведеного метою дослідження є аналіз особливостей та напрямів оптимізації стратегічного управління на вітчизняних підприємствах крізь призму вивчення зарубіжного досвіду здійснення цього процесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Особливості ринкових відносин в умовах сьогодення примушують суб'єктів господарювання провадити свою діяльність в умовах постійної невизначеності та обмеженості. До таких умов, як правило, належать нестабільність зовнішнього середовища, труднощі акумуляції та оброблення інформації про зміну умов їх діяльності, постійна зміна вимог на ринку, пов'язаних із поширенням сучасних технологій в усіх сферах економіки, постійна зміна політики держави. Отже, закономірним є підвищення ролі стратегічного управління як одного з інструментів ймовірного нівелювання негативного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на стабільність та успішність діяльності підприємств.

Для забезпечення цілісності та всебічності дослідження зазначимо, що стратегічне управління (СУ) за своїм змістом являє собою процес, за допомогою якого менеджерами відбувається довгострокове керування підприємством, а також визначення специфічних цілей діяльності, розроблення та впровадження стратегій для реалізації цих цілей з урахуванням найбільш вагомих зовнішніх та внутрішніх умов разом із забезпеченням виконання планів діяльності, які постійно змінюються та поновлюються відповідно до зміни зовнішніх та внутрішніх умов діяльності [6, с. 19].

Популярний іноземний сайт "Investopedia" під стратегічним управлінням розуміє управління ресурсами організації для досягнення її цілей та виконання завдань. Стратегічне управління передбачає встановлення цілей, аналіз конкурентного середовища, аналіз внутрішнього середовища організації, оцінювання стратегій та забезпечення того, щоби служба менеджменту розгортала процес реалізації стратегії в організації [7].

Окрім того, стратегічне управління розділено на декілька шкіл мислення. В рамках школи, яка застосовує рецептивний підхід до стратегічного управління, визначається, як слід розробляти стратегії, тоді як у межах школи, яка займається описовими підходами, фокусується увага на тому, як стратегії слід застосовувати на практиці. Ці школи різняться залежно від того, розробляються стратегії за допомогою аналітичного процесу, в якому враховуються всі загрози та можливості, чи вони більше схожі на загальні керівні принципи, які слід застосовувати [7].

Зростання частоти виконання стратегічного управління підприємствами по всьому світі пов'язується з низкою переваг від його здійснення [9].

1) Конкурентні переваги. Стратегічне управління надає представникам бізнесу перевагу перед конкурентами, оскільки його динамічний характер забезпечує постійну усвідомленість про зміни на ринку.

2) Забезпечення досягнення цілей. Стратегічне управління допомагає зробити цілі досяжними через використання чіткого набору інструментів для планування подальших дій та формування шляхів їх реалізації.

3) Стале зростання. Доведено, що стратегічне управління спонукає до досягнення більш ефективних організаційних результатів, що стимулює кероване зростання.

4) Забезпечення цілісності підприємства. Стратегічне управління вимагає комунікацій та реалізації цілей на рівні всієї компанії, що спонукає її працівників спільно працювати для досягнення мети.

5) Зростання рівня обізнаності керівників, пов'язане з орієнтацію стратегічного управління на майбутнє компанії. Це пов'язується також із тим, що менеджери під час реалізації стратегічного управління отримують інформацію про галузеві тенденції та проблеми, що дає їм змогу підготувати компанію до майбутніх викликів.

На рівень ефективності стратегічного управління значною мірою впливає послідовність виконаних дій у процесі його проведення. Отже, проаналізуємо вітчизняний та зарубіжний досвід стратегічного управління крізь призму визначення його етапів.

Традиційно процес стратегічного управління на вітчизняних підприємствах здійснюється з виконанням послідовності таких етапів (рис. 1).

Отже, з наведеного рисунку можемо дійти висновку, що процес стратегічного управління на українських підприємствах розпочинається з визначення середовища діяльності організації та

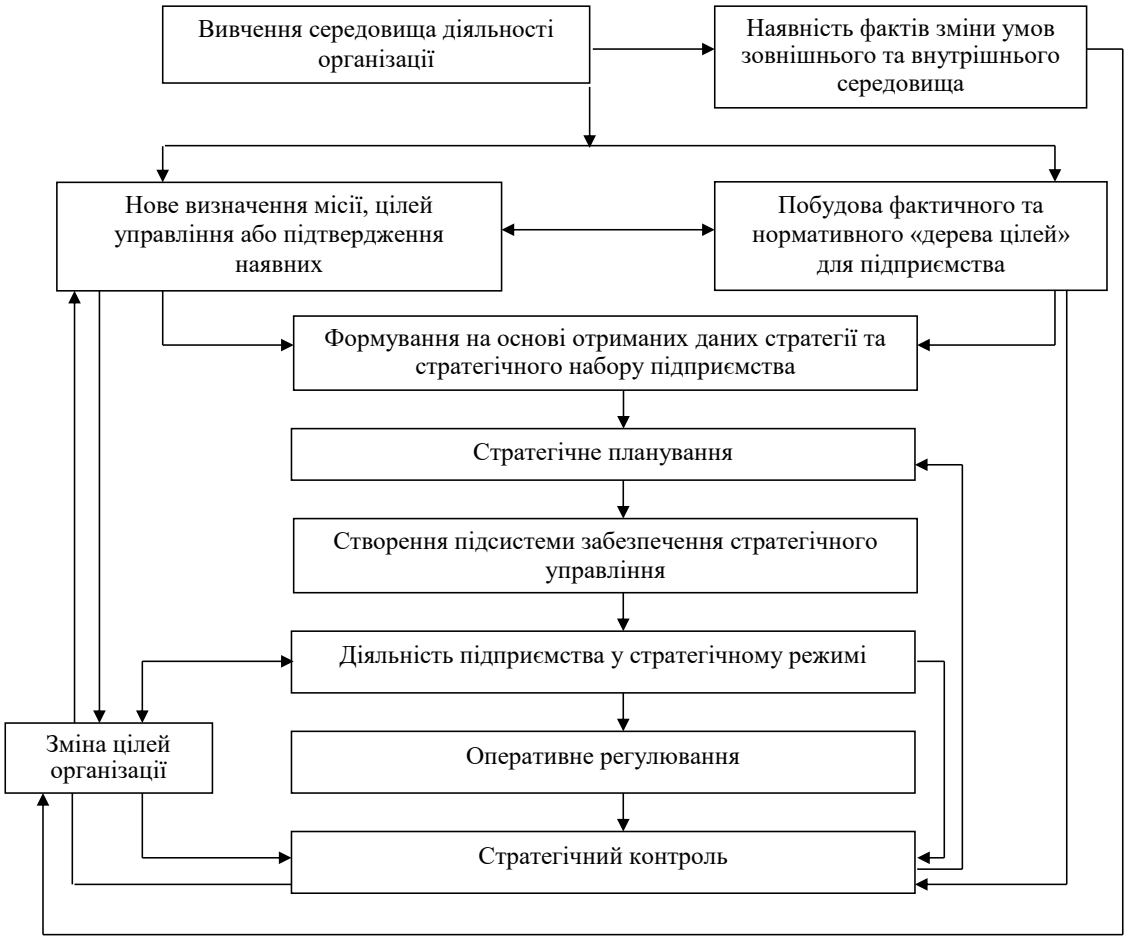

Рис. 1. Етапи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах

Джерело: складено авторами на основі джерела [1, с. 18]

ідентифікації змін у ньому. На наступному етапі відбувається визначення місії та цілей управління або потворне підтвердження вибраного напряму діяльності, а також побудова «дерева цілей». Третій етап є основою ефективного стратегічного управління й передбачає формування на підставі отриманих даних однієї зі стратегій подальшого розвитку підприємства. При цьому етап формування стратегії переходить в етап стратегічного планування, потім у створення підсистеми стратегічного управління та безпосередньої діяльності підприємства у стратегічному режимі. Завершується стратегічне управління оперативним регулювання та контролем. Залежно від результату здійсненого контролю може відбуватись коригування поточних планів діяльності для забезпечення досягнення поставлених цілей, через що з етапу контролю можемо повернутись до етапу планування. Окрім того, зміна цілей організації в процесі стратегічного управління запускає весь процес із початку.

Для порівняння, наведемо складові етапи процесу стратегічного управління за кордоном, схематично відобразивши його за допомогою рис. 2.

Таким чином, із наведеного рисунку можемо сформувати висновок, що за кордоном під час реалізації стратегічного управління особлива увага приділяється етапу оцінки зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на діяльність підприємства, а також формуванню майбутніх прогнозів. При цьому відбувається постійна передача та оновлення даних для коригування оперативних планів із досягнення стратегічних цілей.

Зокрема, на етапах планування та моделювання відбувається моніторинг рівня продуктивності організації, що дає змогу завчасно впливати на результати діяльності організації щодо підвищення їх ефективності. Окрім того, збирання оперативних, фінансових та зовнішніх даних у процесі стратегічного управління забезпечує можливість відстеження крихітних деталей кожного процесу з подальшою їх реєстрацією в єдиній системі, що підвищує рівень виконання подальшої довідкової роботи та управління процесами по підприємству загалом.

Порівнюючи наведену інформацію з практикою здійснення стратегічного управління на вітчизняних підприємствах, можемо побачити, що в Укра-

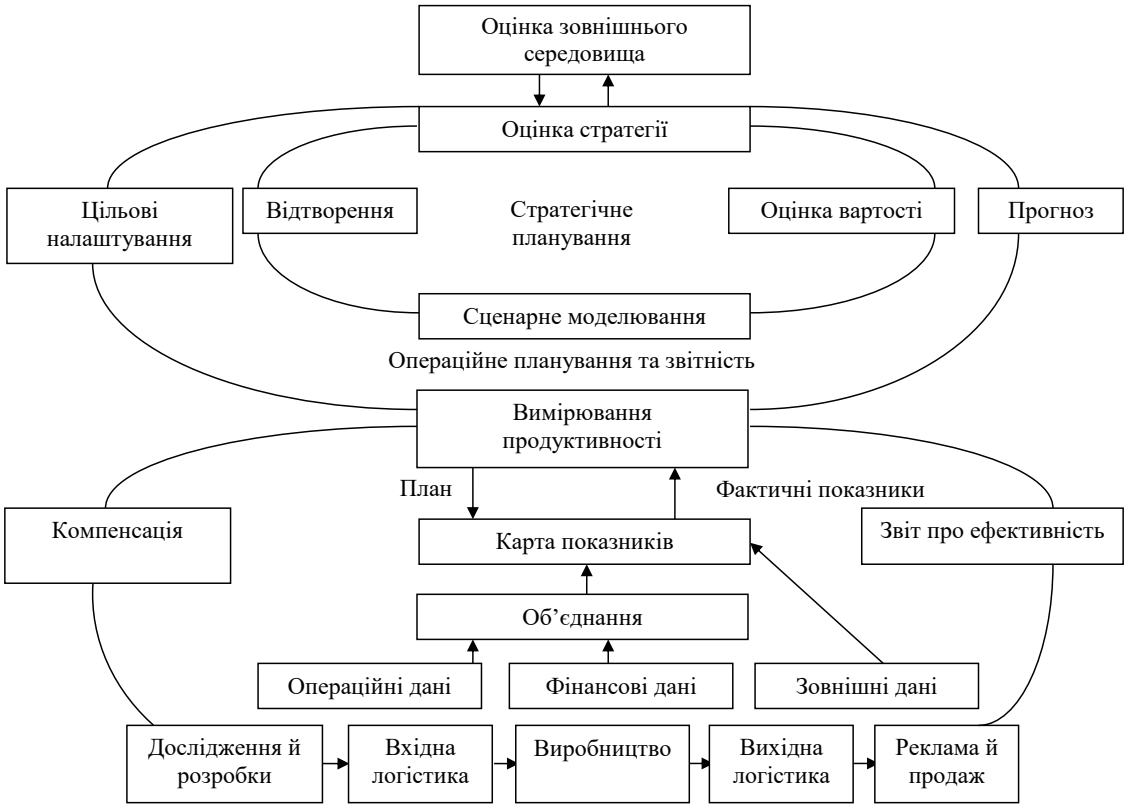

Рис. 2. Етапи стратегічного управління на зарубіжних підприємствах

Джерело: складено авторами на основі джерела [10]

їні етап акумуляції та опрацювання інформації, а також постійне її оновлення значною мірою нехтується, що впливає на низький рівень досягнення стратегічних цілей організації або на нехтування стратегічним управлінням загалом, адже спеціалістами у сфері менеджменту давно доведений факт, що саме етап збирання інформації та її оброблення в подальшому впливає на вибір одного з виду стратегій, а правильність її вибору визначає можливість досягнення кінцевої мети загалом.

Окрім того, на ефективність стратегічного управління значною мірою впливає коректність вибору стратегії серед можливих варіантів. Зокрема, найбільшою популярністю користуються такі види стратегій: стратегії зростання або обмеженого зростання, скорочення, мінімізації, інвестиційна, фокусування, маркетингова, диференціації, інноваційна та операційна, оперативного реагування [4, с. 69].

Як показує практика функціонування підприємств за кордоном, ними досить частко вибирається стратегія зростання, націлена на примноження рівня прибутковості підприємства. Окрім того, все більшої популярності набувають маркетингові стратегії, зокрема з розширення напрямів збуту продукції. Утворюються нові канали реалізації, які швидко охоплюються представниками бізнесу. При цьому практика здійснення стратегічного управління поширена не лише на великих підприємствах зі значним обігом коштів, але й на підприємствах малого та середнього бізнесу [2, с. 23].

На противагу зарубіжному досвіду, в Україні, як правило, використовуються маркетингова та інвестиційна стратегії. При цьому левова частка їх використання припадає на великі підприємства [5, с. 26]. Представники середнього та малого бізнесу провадять свою діяльність хаотично, без формування чіткого плану дій. Це пов'язано з обмеженістю ресурсів, які є у розпорядженні у суб'єктів господарювання, а також низьким кваліфікаційним рівнем самих керівників підприємств, у яких відсутні навички з побудови ефективної стратегії їх діяльності.

Аналізуючи весь процес стратегічного управління, можемо сформувати висновки, що значний вплив на ефективність його здійснення має також правильність вибору інструментів, за допомогою яких його здійснюють. Відобразимо їх перелік та характеристику за допомогою табл. 1.

З наведеного переліку найбільшою популярністю у практиці вітчизняного стратегічного управління користується інструмент SWOT-аналізу. В результаті його проведення отримується матриця SWOT, на якій відображаються сильні та слабкі сторони, взаємопов'язані із загрозами та можливостями, а також визначаються шляхи найбільш ефективного їх використання для досягнення цілей підприємства. Проте цей інструмент

Таблиця 1

Інструменти стратегічного управління

Інструмент	Характеристика
SWOT-аналіз	Передбачає виявлення сильних та слабких сторін у діяльності підприємства, а також загроз та можливостей.
Збалансована система показників	Опис діяльності підприємства за допомогою визначеної низки показників, які зіставні з певними стратегічними перспективами. Цей інструмент частково використовується, коли стратегічне управління спрямовується на зростання рівня задоволення потреб споживачів.
Модель TEMPLES	Передбачає розгортання переліку питань, які пов'язані із зовнішнім середовищем діяльності організації з подальшим їх розподілом на підгрупи для відокремленого визначення та кваліфікації. В подальшому кожна група детально аналізується для визначення питань, які можуть виникати під час здійснення діяльності в цій сфері. Цей інструмент найбільше використовується тоді, коли треба спрогнозувати перспективи, які очікують організацію в найближчому майбутньому, та вибрати стратегію з найбільш ефективного використання цих перспектив задля зростання.
TableaudeBord	Використання набору фінансових і нефінансових показників для характеристики роботи всіх підрозділів підприємства. При цьому на найнижчому рівні управління використовуються операційні показники, а на верхньому до цього переліку додаються фінансові.
Модель Лоренца і Мейсела	Цей інструмент має аналогічний механізм використання як збалансована система показників, проте напрям його використання перебуває у сферах інновацій, освіти, навчання, розвитку продуктів та послуг.
Модель EP2M	Ключовими елементами цієї модель є стратегія та зусилля, спрямовані на її реалізацію. Сфера її застосування переважно стосується обслуговування клієнтів та підвищення рентабельності підприємства.
Вимірювання досягнень за версією "Ernst&Young"	Передбачає перевірку відповідності чинників успіху компанії вибраному виду стратегії.
Модель "Business Management Window"	Ця модель орієнтується на зростання у зовнішніх та внутрішніх сферах діяльності підприємства.

Джерело: складено авторами на основі джерела [3, с. 16–17]

є дуже узагальненим і часто нехтує специфічними особливостями сфери діяльності підприємства, що також знижує ефективність стратегічного управління.

В цьому напрямі також доцільно використовувати зарубіжний досвід стратегічного управління з використанням широкого спектру інструментів залежно від сфери та особливостей діяльності підприємства, який значно виходить за рамки використання SWOT-аналізу. Вивчення практики здійснення стратегічного управління за кордоном, зокрема у європейських країнах, показує, що там менеджерами часто використовується сукупність інструментів стратегічного управління, що позитивно впливає на зростання його ефективності та результативності. Найчастіше використовується збалансована система показників у поєднанні з моделлю EP2M, а також модель TEMPLES. Інші наведені в таблиці інструменти використовуються з меншою частотою, що пов'язано з їх вузькою спеціалізацією [8].

Окрім того, протягом останніх років все більше зростає рівень використання в процесі стратегічного управління системи "Balanced Scorecard", розробленої під керівництвом професора Гарвардської школи бізнесу Роберта Каплана та засновника компанії "Balanced Scorecard Collaborative" Девіда Нортона. В основі розробленого підходу лежить припущення про те, що для ефективного керівництва компанією в сучасних умовах необхідно використовувати більш збалансований підхід. Ця система являє собою сукупність показників, які згруповані за чотирма критеріями, такими як фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та розвиток [2, с. 25].

"Balanced Scorecard" дає змогу перенести стратегічні цілі розвитку підприємства в площину конкретних завдань для працівників на кожному рівні управління, що збільшує можливості контролю за реалізацією вибраної стратегії в рамках кожного відокремленого процесу. Серед основних переваг використання BSC-системи виокремлюють [2, с. 25]:

– можливість швидкого реагування на зміну конкурентного середовища й кон'юнктури на ринку;

– відповідність різноманіттю завдань та напрямів діяльності підприємства у різних сферах економіки;

– узгодженість елементів моделі з точки зору ключових факторів успіху та розвитку підприємства;

– збереженість чіткої структури й встановлених взаємозв'язків у системі в умовах мінливого середовища;

– відповідність сучасним вимогам до стратегічного управління.

З вищенаведеного можемо сформувати висновки, що для оптимізації стратегічного управління на вітчизняних підприємствах необхідно розпочи-

нати з підвищення рівня кваліфікації управлінців та менеджерів, на яких покладається відповідальність за його виконання, адже саме відсутність необхідних навичок часто стає стримуючим фактором у застосуванні довгострокового керування розвитком підприємства. Окрім того, на низький рівень використання стратегічного управління в Україні впливають:

1) складність визначення умов ринкового середовища перехідної економіки, помножена на значну політичну нестабільність;

2) висока вартість витрат на організацію планування та реалізації стратегії, яка є ключовим засобом управління;

3) обмеженість вузьких кваліфікованих спеціалістів, здатних ефективно проводити стратегічне управління, а також небажання власників та керівників підприємства його здійснювати.

Водночас установлено, що вітчизняна практика проведення стратегічного управління характеризується впровадженням лише його окремих елементів, зокрема [1, с. 20]:

– відбувається встановлення цілей діяльності, проте вони часто є необґрунтованими;

– розробляються та впроваджуються лише окремі види стратегій, зокрема маркетингові та інвестиційні, інші види стратегій застосовуються лише на окремих великих підприємствах, які переважно займаються міжнародним співробітництвом;

– формуються плани стратегічного типу переважно у формі бізнес-планів;

– використовуються засади стратегічного управління інноваційними технологіями.

Підсумовуючи вищенаведене, зазначимо, що для оптимізації стратегічного управління на вітчизняних підприємствах необхідно вжити таких заходів (рис. 3).

Висновки з проведеного дослідження. Отже, в результаті наукового дослідження встановлено, що постійний вплив нестійкого зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємств формує потребу здійснення стратегічного управління як одного із засобів із забезпечення довгострокової стабільності.

Фактично процес СУ являє собою управління наявними ресурсами організації для досягнення цілей та завдань організації в довготривалій перспективі. При цьому він може бути націлений як на діяльність організації загалом, так і на окремі її напрями.

Серед ключових переваг проведення стратегічного управління діяльністю підприємств виділяють конкурентні, забезпечення сталого зростання та цілісності підприємства, підвищення рівня обізнаності працівників та забезпечення досягнення поставлених цілей.

Водночас порівняльний аналіз практики використання СУ в діяльності вітчизняних та закордонних підприємств показує, що процедура його виконання в Україні є дещо спрощеною, що негативно позначається на його ефективності, на противагу досвіду зарубіжних підприємств, де найбільш об'ємним елементом стратегічного управління є збирання та оброблення інформації, яка слугує базою для подальшого вибору довгострокових цілей, яких необхідно досягнути, стратегії, за

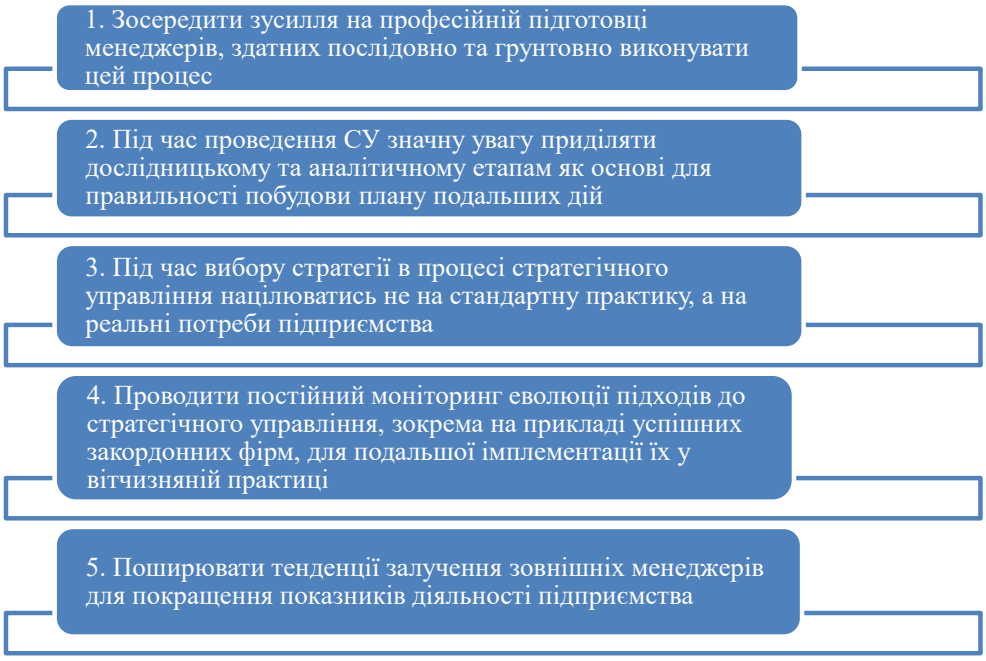

Рис. 3. Заходи щодо оптимізації стратегічного управління в Україні

Джерело: авторська розробка

допомогою якої буде забезпечуватись досягнення цілей, а також специфічних інструментів.

Водночас установлено, що серед усього спектру стратегій, які можуть реалізовуватись підприємствами, в Україні переважно використовуються маркетингові та інвестиційні, а всі інші види практично повністю нехтуються. Аналогічною є ситуація з інструментами СУ, адже управлінцями та менеджерами здебільшого використовується лише SWOT-аналіз, який є вузькоспеціалізованим.

Таким чином, на шляху до оптимізації процесу стратегічного управління в Україні на засадах зарубіжного досвіду необхідно:

1) підвищити вимоги до підготовки вузьких спеціалістів у сфері менеджменту;

2) підвищити роль етапу збирання, оброблення та аналізу інформації про вихідні умови діяльності підприємства;

3) критично підходити до встановлення довгостроковий цілей організації та вибору стратегії з їх досягнення;

4) поширити практику самостійного підвищення кваліфікації менеджерів, відповідальних за СУ на підприємстві, зі встановленням додаткових стимулів;

5) проводити моніторинг світових тенденцій з управління діяльністю успішних підприємств, а також тих, які змогли подолати кризи у своїй діяльності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бояринова К., Бекмурзіна А. Інструментарій стратегічного управління бізнес-процесами інноваційного розвитку підприємства. *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2018. №. 4. С. 18–20.

2. Жемба А., Шергіна Л., Пономарьова Ю. Зарубіжний досвід управління розвитком підприємств у нестійкому бізнес-середовищі. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. С. 23–25.

3. Касич А. Стратегічний менеджмент суб'єктів публічної сфери. *Економіка та держава*. 2017. № 2. С. 16–18.

4. Колосок В. Методологія розвитку стратегічного управління великих промислових підприємств : монографія. Маріуполь : ПДТУ, 2012. 245 с.

5. Луциків І., Котовська І. Стратегічне управління як інструмент розвитку публічної сфери в Україні. *Економіка та управління національним господарством*. 2018. № 4. С. 26–27.

6. Шершньова З. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2004, 699 с.

7. Kenton W. Strategic Management. *Investopedia*. 2020. URL: https://www.investopedia.com/terms/s/strategic-management.asp (дата звернення: 20.10.2020).

8. Mihir M. Strategic Management. *Economic Discussion*. 2019. URL: https://www.economicsdiscussion.net/strategic-management/strategic-management/32351 (дата звернення: 20.10.2020).

9. Strategic Management: definition, purpose and example. *Career Guide*. 2020. URL: https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-strategic-management (дата звернення: 20.10.2020).

10. Verma E. Strategic enterprise management and its components. *Simply learn*. 2016. URL: https://www.simplilearn.com/strategic-enterprise-management-and-its-components-rar101-article (дата звернення: 20.10.2020).

REFERENCES:

1. Boiarynova, K. and Bekmurzina A. (2018), "Tools of strategic management of business processes of innovative development of the enterprise", *Suchasni pidkhody do upravlinnia pidpryiemstvom*, vol. 4, pp. 18–20.

2. Zhemba, A., Sherhina, L. and Ponomar'ova Yu. (2018), "Foreign experience in managing the development of enterprises in an unstable business environment", *Efektyvna ekonomika*, vol. 10, pp. 23–25.

3. Kasych, A. (2017), "Strategic management of public entities", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 2, pp. 16–18.

4. Kolosok, V. (2012), *Metodolohiia rozvytku stratehichnoho upravlinnia velykykh promyslovykh pidpryiemstv* [Methodology of development of strategic management of large industrial enterprises]. Mariupol: PDTU. (in Ukrainian)

5. Lutsykiv, I. and Kotovs'ka, I. (2018), "Strategic management as a tool for the development of the public sphere in Ukraine", *Ekonomika ta upravlinnia natsional'nym hospodarstvom*, vol. 4, pp. 26–27.

6. Shershn'ova, Z. (2004). *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)

7. Kenton, W. (2020). "Strategic Management", *Investopedia*, [Online], available at: https://www.investopedia.com/terms/s/strategic-management.asp (accessed 20 October 2020).

8. Mihir, M. (2019), "Strategic Management", *Economic Discussion*, [Online], available at: https://www.economicsdiscussion.net/strategic-management/strategic-management/32351 (accessed 20 October 2020).

9. Strategic Management: definition, purpose and example. (2020), *Career Guide*, [Online], available at: https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-strategic-management (accessed 20 October 2020).

10. Verma, E. (2016), "Strategic enterprise management and its components", *Simply learn*, [Online], available at: https://www.simplilearn.com/strategic-enterprise-management-and-its-components-rar101-article (accessed 20 October 2020).