

М. С. Кравченко, к.е.н.
ORCID 0000-0003-2185-178X
e-mail: kravchenko.maryna@gmail.com,

С. А. Коловоротний, здобувач
третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти
ORCID 0009-0004-0260-6273
e-mail: kolovorotny80@gmail.com,

О. В. Шаталов, здобувач
третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти
ORCID 0000-0003-4889-6275
e-mail: shatalovmalik31@gmail.com,
ДВНЗ «Приазовський державний
технічний університет», м. Дніпро

ЕКОНОМІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРАЦІЙНИМИ ТА ДИВЕРСИФІКАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ КОРПОРАТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Вступ. Одним з найбільш актуальних завдань сучасного розвитку економіки України є створення умов ефективного і динамічного переходу до ринкових відносин. При цьому дуже важливою є реорганізація надмірної концентрації і монополізації виробництва, удосконалюванням організаційних і структурних відносин, перегляд застарілих командних економічних зв'язків і методів керування.

У цих умовах особливої гостроти набуває необхідність розвитку підприємницької активності, діяльність підприємств і організацій, спрямованих на споживача, і кінцевий результат – прибуток.

Практичне розв'язання проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення нормальної роботи підприємства, не тільки сьогодні, але й у перспективі, залежить від ступеня освоєння методології і методів стратегічного керування.

Поняття «стратегія» в галузі управління підприємством як соціально-економічною системою має на увазі довгостроковий

комплексний план дій з керівництва відповідним колективом, спрямований на досягнення місії організації [3].

Цей план переслідує чітко визначені цілі і будується на реальних можливостях організації, з огляду на умови, у яких вона функціонує.

Стратегія підприємства є основою стратегічного планування, за допомогою якого на підприємстві зважається комплекс проблем, пов'язаних з цілеспрямованою переорієнтацією випуску продукції нової номенклатури й асортименту, впровадженням і використанням нових технологій, розвитку маркетингу, удосконалюванням структури керування підприємством, своєчасною і якісною підготовкою і перепідготовкою кадрів.

Вагомий внесок у розвиток стратегічного управління зробили вчені: Д. Аакер, І. Ансофф, Х. Віссема, У. Кінг, Д. Кліланд, Г. Мінцберг, А.Дж. Стрікленд, Ю. Бондар, В. Винокуров, О. Віханський, А. Градов, О. Гуцалюк, П. Забелін, Г. Клейнер, М. Круглов, В. Маркова, В. Єфремов, В. Білошапка, В. Герасимчук, А. Наливайко, В. Пономаренко, О. Пушкар, О. Гридід, М. Туленков, З. Шершньова, Н. Шматько, В. Щелкунов та ін.

Постановка завдання. В економіці України спостерігаються послідовні стадії наростання нестабільності середовища, у якому діє організація. Темпи цього наростання значно вищі за середньосвітові. Ефективне функціонування підприємств у цих умовах зумовлює необхідність прискореного розвитку концепції стратегічного управління, розробки стратегії, методів, сценаріїв і засобів ефективних систем управління, що робить тему нашого дослідження актуальною.

Мета даної статті полягає в узагальненні еволюції стратегічного управління, наведенні історії його розвитку й оформлення в систематизовану наукову дисципліну, огляд економічних детермінантів стратегічного управління інтеграційними та диверсифікаційними процесами корпоративних підприємств. Це дозволяє розширити й уточнити розуміння стратегічного управління і на цій основі робити вибір ефективної системи управління на рівні організації.

Результати. Концепція стратегічного управління з'явилася на початку 70-х років ХХ століття. Уперше вона була розроблена провідною американською консультативною організацією «Маккінзі» і впроваджена (починаючи з 1972 р.) у корпораціях «Дженерал Електрик», «ІБМ», «Тексас Інструментс», «Кока-кола» та інших провідних американських корпораціях. На початку 80-х років її використовували 45% корпорацій з числа найбільших. Як сказав у той

час президент «ІБМ», ця концепція „орієнтована на ринок завтрашнього дня”. Мова йшла не просто про результат науково-прикладних розробок американських учених, а про реальне управлінське нововведення, що широко розповсюдилося й виправдало себе в сучасній світовій управлінській практиці.

Найбільший внесок у розробку теорії стратегічного управління зроблений І. Ансоффом (1965 р). У той час стратегія розглядалася як повністю систематизований процес, що вказує чітку послідовність кроків і активно використовує аналітичні інструменти і методи, що розглядають як „найкращий спосіб” розробки стратегій, використання якого гарантує успіх компанії.

Існує багато визначень даного терміну, оскільки спостерігається процес, коли кожен науковець, що займається вивченням даної проблеми, пропонує свій варіант, який має певні відмінності.

Стратегічне управління – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей [1].

Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій [8].

Стратегічне управління являє собою процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються [5].

І. Ансофф виділяє два види управління: стратегічне і оперативне. Діяльність зі стратегічного управління пов'язана з постановкою цілей і завдань організації і з підтримкою продуктивних взаємин між організацією та її бізнес-середовищем, що дозволяють їй досягти своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх викликів [1].

А. Томпсон і Д. Стрікленд розглядають п'ять взаємозалежних завдань, що становлять основу створення і реалізації стратегії підприємства: визначення сфери діяльності і формування стратегічних

установок; постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення; формулювання стратегії для досягнення цілей і результатів діяльності виробництва; реалізація стратегічного плану; оцінка результатів діяльності і зміна стратегічного плану або методів його реалізації.

М. Мескон та ін. вважають, що процес стратегічного управління має складатися з дев'яти етапів: вибору місії підприємства; формулювання цілей підприємства; аналізу зовнішнього середовища; управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін; аналізу стратегічних альтернатив; вибору стратегії; реалізації стратегії; управління і планування, реалізації і контролю реалізації стратегічного плану; оцінки стратегії.

О. Віханський пропонує розглядати процес стратегічного управління як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів: аналізу середовища; визначення місії і цілей; вибору стратегії; виконання стратегії; оцінки і контролю виконання.

С. Попов запропонував відносно просту модель, що певною мірою синтезує раніше запропоновані моделі. Основами стратегічного управління, на думку автора, є: аналіз зовнішнього середовища організації; внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких сторін) організації; визначення місії і цілей організації; розробка, оцінка і вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації; розробка і розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми конкретних дій; реалізація стратегії; оцінка результатів і зворотній зв'язок.

В. Василенко, Т. Ткаченко запропонували відносно просту модель, яка певною мірою синтезує раніше представлені моделі. Основами стратегічного управління, на думку автора, є: аналіз зовнішнього середовища організації; внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких сторін) організації; визначення місії і цілей організації; розробка, оцінка і вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації; розробка і розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми конкретних дій; реалізація стратегії; оцінка результатів і зворотний зв'язок [4].

Вітчизняні автори З. Шершньова і С. Оборська зробили значний внесок у побудову обгрунтованої послідовності дій при формуванні системи стратегічного менеджменту. Запропонована ними концептуальна схема стратегічного управління підприємством відрізняється від раніше запропонованих моделей розширеним, коректним і чітким описом складових кожного етапу. Серед останніх виділяються такі: концепція (підприємства, управління); аналіз

(ретроспективний, зовнішнього середовища, внутрішнього середовища, конкурентоспроможності підприємства); діагноз (сильних і слабких сторін підприємства); прогноз (змін внутрішнього і зовнішнього середовища); формування цілей підприємства; вибір стратегії (загальної, ділових, функціональних); розробка системи планів, проектів і програм розвитку підприємства; формування забезпечуючих підсистем (організаційного, фінансового, інформаційного, соціально-психологічного забезпечення); стратегічний контроль.

На думку В. Немцова і Л. Довгань, етапами процесу стратегічного управління є: вибір місії фірми; формулювання цілей організації; оцінка та аналіз зовнішнього середовища; управлінське обстеження сильних та слабких сторін; аналіз стратегічних альтернатив; вибір та реалізація стратегії; її оцінка.

Отже, на нашу думку стратегічне управління – це концепція вибору в певних умовах. Він дає більш чи менш конкретне уявлення про те, якою повинна бути організація в майбутньому: в якому оточенні їй необхідно буде працювати, яку позицію займати на ринку, які мати конкурентні переваги, які зміни слід здійснити в організації. Також він спрямований на створення конкурентних переваг підприємства і утвердження ефективної стратегічної позиції, що забезпечить майбутню життєздатність організації в мінливих умовах.

На сьогодні, основні засади і підходи стратегічного управління (як управлінського процесу створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі) до українських підприємств запозичені переважно з розробок зарубіжних учених і практики американських, японських і європейських корпорацій з огляду на те, що досвід України у цій сфері невеликий. Безперечними лідерами у цій галузі є США і Японія.

Стратегічна проблематика підприємств в Україні повинна бути пов'язана не стільки з прискоренням віддачі інвестицій, з підвищенням вартості акцій чи з завоюванням нових ринків, скільки з загальною економічною кризою, критичним станом виробництва тощо. Тому йдеться, у першу чергу, про антикризове управління в умовах відсутності раціональної структури і нестабільності економіки. Тільки успішне оволодіння методами і підходами сучасного стратегічного управління з урахуванням ризику появи кризових ситуацій і його успішне впровадження дозволить підприємствам функціонувати стабільно та забезпечить їм позитивні перспективи щодо зростання. А творчий підхід до вивчення іноземного досвіду

і перенесення його на ґрунті українських підприємств, з урахуванням специфіки господарювання в українській перехідній економіці, посприє вітчизняному бізнесу в становленні конкурентоспроможного виробництва і зростанню його ефективності.

Доцільність формування стратегії та запровадження стратегічного управління у практику вітчизняних підприємств обумовлюється тим, що (полягає в наступному):

- стратегія, відображаючи систему цінностей, погляди вищого керівництва підприємства, його бачення майбутнього, допомагатиме зорієнтувати персонал у потрібному напрямку;

- раціональна структура економіки є такою системою виробництва та його обслуговування (інституційного, ресурсного, грошово-фінансового, науково-технічного, інформаційного, цінового (ринкового), інфраструктурного, кадрового тощо), за якої формується (або сформована) на місцевому, регіональному і національному рівнях агрегації необхідна кооперація виробництва кінцевої продукції, яка має ринки збуту і на яку існує адекватний попит, а саме виробництво здатне вдосконалюватися та розвиватися, тобто підприємства є інтегровані (або інтегруються) в місцеву, регіональну та національну господарські системи.

- аналіз середовища підприємства, трактуючи вихідну ситуацію, визначатиме обмеження, які ним накладаються і можливу його еволюцію;

- сформована стратегія виступатиме інструментом координації, який буде забезпечувати узгодження цілей, а у випадку виникнення протиріч сприятиме досягненню компромісів, допомагатиме здійснювати діагностику діяльності підприємства, визначаючи причини відхилень між результатами та цілями (причини стратегічних розривів);

- наявність сформованої стратегії підвищуватиме адаптивну готовність підприємства до непередбачених змін, демонструючи зв'язок між функціональними підрозділами підприємства, сприятиме обґрунтованому управлінню.

Тому, на нашу думку, дискусія на тему, чи доцільно вітчизняним підприємствам витратити час і гроші на розробку стратегії розвитку є зайвою. Хоча на вітчизняних підприємствах запровадження системи стратегічного управління буде пов'язане з багатьма проблемами, зокрема з усвідомленням того, що для отримання бажаного результату потрібно одночасно вирішувати як поточні, так і стратегічні завдання. Так, у новостворених підприємствах керівництво є настільки зайнятим поточними проблемами, що

не має змоги займатися плануванням (а тим більше довгостроковим) діяльністю, а у діючих – менеджери відмовляються складати плани, аргументуючи це тим, що раніше цілком без них обходилися. Причинами також є складність і швидка зміна ринкових процесів, зокрема збільшення розмірів підприємств, ускладнення форм їх діяльності, нестійкість зовнішнього середовища тощо. А до цього треба ще додати і те, що єдиного рецепту оптимального управління підприємством не існує. А отже, треба обирати той тип, який найбільше відповідає певному виду проблем [6].

Але підприємство, яке володіє стратегією і запроваджує стратегічне управління, завжди має можливість поводитися послідовно і системно, що збільшує імовірність досягнення ним поставленої мети.

І, як показує зарубіжний, зокрема американський, досвід, більшість успішних підприємств регулярно розробляють стратегію свого розвитку. А основним завданням такого управління на цих підприємствах є забезпечення досягнення прибутку не тільки сьогодні, але й постійно в довготривалій перспективі. При цьому, на нашу думку, стратегічна проблематика вітчизняних підприємств повинна пов'язуватися не стільки з нарощуванням прибутків на основі завоювання нових ринків, скільки з антикризовим керуванням в умовах нестабільності економіки. Причини і мотиви кризових явищ на вітчизняних підприємствах стосуються в основному:

- фінансування (занадто висока частка позичкового капіталу);
- постачання (втрата постачальників);
- виробництва (застарілі технології);
- наукових розробок і конструювання (відсутність власних патентів);
- керування (негнучкий менеджмент);
- організації (бюрократія, негнучка ієрархічна структура);
- персоналу (висока плинність, недостатня мобільність).

І тільки оволодіння методами і підходами сучасного стратегічного управління з урахуванням вище – перерахованих причин виникнення кризових явищ на вітчизняних підприємствах і його успішне впровадження дозволить підприємствам працювати стабільно і забезпечить їм перспективи для розвитку. А думка про те, що за тяжких умов перехідної економіки чи затяжної економічної кризи розроблення і впровадження стратегічного управління передчасне є помилковою. Тому що нездатність передбачити і непоінформованість про наявні методи і прийоми антикризового керу-

вання і планування під час спаду виробництва чи його нестабільності може привести до повного банкрутства підприємства стратегічного управління в Україні.

Правда існують і певні обмеження щодо запровадження стратегічного управління на вітчизняних підприємствах. На нашу думку, вони обумовлені в основному:

- невизначеністю ринкового середовища перехідної економіки;

- великими витратами на організацію планування і реалізації стратегії, зокрема, на дослідження ринку та впровадження стратегічних змін;

- відсутністю кваліфікованих спеціалістів відповідного профілю;

- небажанням перших осіб підприємств займатися стратегічним управлінням.

Тому при постановці стратегічного управління на вітчизняних підприємствах необхідно:

- 1) по-перше, переконатися, що реально перша особа підприємства дійсно прагне і готова займатися стратегічним управлінням;

- 2) по-друге, створити відділ (департамент, управління тощо) стратегічного розвитку на підприємстві, перед яким повинні ставитися завдання зведення усіх стратегічних напрацювань у задані певним форматом проекти рішень і становлення й удосконалення усіх конкретних робіт зі стратегічного менеджменту, тобто здійснення спеціалізованої циклічної діяльності з розробки, реалізації і розвитку стратегії підприємства.

- 3) по-третє, дотримуватися певних (сформованих А. Томпсоном і А. Стріклендом) принципів розроблення ефективних стратегій:

- плануючи та впроваджуючи стратегії, дійте так, щоб поліпшити конкурентну позицію підприємства на тривалий час;

- усвідомте, що чітка і послідовна конкурентна стратегія забезпечує підприємству гарну репутацію та визнання в галузі;

- часта зміна стратегій, спрямована на використання наявних можливостей, дасть лише незначні результати;

- намагайтеся уникати стратегій, які є компромісом між нижчими витратами та масштабнішою диференціацією, між більш та менш значною ринковою привабливістю;

- об'єктивно оцінюйте конкурентів та їх дії;

- вкладайте кошти в створення тих конкурентних переваг, які є умовою отримання прибутку вище середнього рівня;

– дотримуйтеся агресивної стратегії для створення конкурентних переваг і оборонної для їх захисту;

– уникайте стратегій, які є успішними лише за сприятливих умов;

– сподівайтесь на краще, а готуйтеся до гіршого;

– обережно використовуйте жорсткі, та не гнучкі стратегії, які позбавляють підприємство можливості маневру, так як зміни ринкової кон'юнктури можуть зробити неможливою їх реалізацію;

– не намагайтеся атакувати сильних конкурентів без істотної конкурентної переваги й належного фінансового забезпечення;

– атакувати слабого конкурента вигідніше, ніж сильного;

– уникайте зниження цін без істотної переваги у витратах;

– пам'ятайте, що надто агресивна політика, спрямована на захоплення ринку, може спровокувати гідну відповідь з боку конкурентів, що призведе до зниження прибутків; намагайтеся виявити найбільш значні відмінності в якості, можливостях використання товару, його обслуговуванні при реалізації стратегії диференціації.

А вдумливий, творчий підхід до вивчення наявного іноземного досвіду в сфері стратегічного управління і перенесення його, з урахуванням специфічних умов розвитку економіки України, на вітчизняні підприємства надасть допомогу вітчизняному бізнесу в становленні необхідних виробництв і зростанні їх ефективності.

До речі, уже сьогодні вітчизняні підприємства формують новий підхід до системи управління взагалі та стратегічного зокрема, оснований на поширеній на Заході (зокрема в США) практиці до децентралізації управління компаніями. Згідно з цим підходом відбувається трансформація організаційної структури сучасного підприємства як форми бізнесу, так і управління ним, на засадах переходу від функціональної гіперцентралізованої структури, яка розподіляє діяльність і завдання згідно з її основними економічними функціями, до незалежних або квазінезалежних підрозділів (так званих СГЦ), які формують і реалізують стратегію на окремих сегментах ринку і можуть там бути конкурентоспроможними. Але формування нового типу структури підприємства і його управління – це перший крок у запровадженні системи ефективного стратегічного управління у вітчизняному бізнесі з урахуванням сучасних його особливостей.

На майбутнє, за умови стабілізації національної економіки та успішності ринкових реформ, вітчизняним підприємствам, при формуванні своєї стратегії, можна запропонувати як орієнтир 12 го-

ловних напрямків, та на яких базується формування стратегії економічного розвитку іноземних корпорацій. Треба також відмітити, що в світовій практиці великі корпорації, як правило, формують на основі поєднання кількох напрямків власну складну стратегію розвитку на певний період часу.

Поєднання кількох напрямків розвитку одночасно необхідне в багатопрофільних компаніях, щоб відобразити особливості видів виробничо-господарської діяльності, яку здійснюють різні підрозділи. Але навіть невеликі компанії, які мають один вид основної діяльності, часто компонують на основі базових ізольованих підходів складнішу і багатограннішу стратегію. Наприклад, скорочення витратків і продаж окремих допоміжних об'єктів може поєднуватися з розвитком ринку і продукції.

Таблиця

**Рекомендовані еталонні стратегії (напрями)
розвитку підприємств**

Порядковий номер	Базова стратегія (напрями) розвитку підприємств	Характерна ознака	Характеристика вартості та ризикованості	
			обсяг капіталовкладень	ступінь фінансового ризику
1	2	3	4	5
1	Концентрація зусиль на поточному бізнесі	Збільшення обсягів виробництва тієї самої продукції (виконання робіт, надання послуг) і закріплення за собою того самого ринку збуту. Забезпечує повільні темпи розвитку і підвищення рентабельності	Мінімум додаткових фінансових ресурсів	Мінімальний
2	Розширення ринку	Розширення ринку збуту тієї самої продукції (виконання робіт, надання послуг або з невеликою модифікацією) за рахунок маркетингових заходів (збільшення каналів розподілу, зміна змісту реклами і засобів сприяння продажу). Забезпечує помірні темпи розвитку і підвищення рентабельності	Помірні інвестиції	Помірний
3	Оновлення продукції	Суттєва модифікація продукції або створення нових моделей. Забезпечує помірні темпи розвитку і підвищення рентабельності	Те саме	Те саме

Продовження таблиці

1	2	3	4	5
4	Інновація	Упровадження оригінальних, новітніх ідей, створення продукції з якісно новими характеристиками. Забезпечує значне підвищення рентабельності (можливість отримання надприбутку) у разі успіху або великі збитки (імовірність банкрутства) у випадку провалу	Капіталовкладення, тривалий термін окупності	Високий
5	Горизонтальна інтеграція – стратегія поглинання конкурентів	Зростання фірми за рахунок об'єднання (або придбання) з підприємствами, що випускають таку саму (або подібну) продукцію. Забезпечує високі темпи розвитку, помірне або високе підвищення рентабельності	Помірні інвестиції	Помірний
6	Вертикальна інтеграція	Встановлення контролю (або придбання) над посередниками: між фірмою та кінцевим споживачем – прогресивна інтеграція; над посередниками (або виробниками), що постачають сировину (матеріали), – регресивна інтеграція. Забезпечує помірні темпи розвитку і підвищення рентабельності	Те саме	Те саме
7	Спільне підприємство	Об'єднання з іноземним капіталом. На основі спільного права власності дає змогу залучити на вигідних умовах необхідні ресурси (трудові, матеріальні, фінансові). Забезпечує високі темпи розвитку і підвищення рентабельності	Залежить від конкретного проекту	Залежить від конкретного проекту
8	Концентрація диверсифікація	Розширення діяльності за рахунок купівлі підприємств, що виробляють іншу продукцію, але з високою сумісністю з поточним бізнесом. Купівля підприємств, продукції, ринків збуту, технології яких подібні до власних, але не ідентичні їм	Великі інвестиції	Зменшення фінансового ризику
9	Конгломератна диверсифікація	Розширення діяльності за рахунок придбання високоприбуткових підприємств незалежно від виду їх діяльності. Синергійний	Великі інвестиції	Суттєве зменшення фінансового ризику

Закінчення таблиці

1	2	3	4	5
		ефект від злиття – суттєве підвищення рентабельності		
10	Зменшення витрат	Якщо фірма переживає період зниження доходів, використовуються різноманітні заходи щодо зменшення витрат, щоб фірма змогла подолати негативні тенденції та вижити. Спостерігається зниження темпів розвитку та рентабельності	Скорочення (або заморожування) інвестицій	Зменшення ризику банкрутства
11	Частковий розпродаж	Якщо стратегія скорочення витрат не була ефективною, може бути прийняте рішення продати окремі компоненти справи, що мають високу ринкову вартість і цим поліпшити фінансове становище фірми. Спостерігається зниження темпів розвитку і рентабельності	Часткове повернення попередніх капіталовкладень	Зменшення ризику фінансових втрат
12	Ліквідація	Продаж компанії окремими частинами за планом з тим, щоб ліквідувати її з найменшими втратами для акціонерів. Здійснюється тоді, коли передбачається банкрутство компанії. Планова ліквідація може забезпечити вигідний продаж майна. Результат – згорання діяльності	Те саме	Зменшення ризику втрат для акціонерів

Дев'ять з 12 можливих стратегій, наведених у таблиці, передбачають певні темпи розвитку компанії. Проте, очевидно, що всі підприємства намагаються розвиватися і якщо, наприклад, підсумувати всі плани зростання обсягів реалізації компаній однієї галузі, то загальна сума суттєво перевищить реальні потреби ринку. А це означає, що не всі стратегічні плани можливо виконати. Отже, вибір шляхів розвитку є найвідповідальнішим для менеджерів підприємств.

Зазначимо, що підприємства можуть реалізовувати стратегії розвитку трьома способами:

- використовуючи внутрішні резерви в межах існуючої організаційної структури;
- вступаючи у стратегічні альянси з іншими фірмами;
- здійснюючи злиття і поглинання.

Висновки. Таким чином, можна зробити висновок, що підприємства, які володіють стратегією і запроваджують стратегічне управління, завжди мають можливість поводитись послідовно і системно у своєму бізнесі, зокрема та в ринковому динамічному конкурентному середовищі в цілому, що збільшує імовірність досягнення ними поставленої мети.

Тому запровадження системи стратегічного управління в Україні і є об'єктивно необхідним процесом у сфері організації управління бізнесом, який підвищує готовність підприємницьких організацій адекватно реагувати на непередбачені зміни і сприяє обґрунтованому, узгодженому вирішенню як поточних так і стратегічних проблем (бо стратегічне управління в конкретний момент визначає, як організація має діяти в сучасних умовах, щоб досягти бажаної мети в майбутньому, виходячи з того, що оточення змінюватиметься).

В основу цього процесу необхідно покласти наявний іноземний досвід в сфері стратегічного управління і забезпечити творче перенесення його, з урахуванням специфічних умов розвитку економіки України, на вітчизняні підприємства щоб допомогти їм у становленні необхідних виробництв і зростанні їх ефективності.

Література

1. Ансофф І. Стратегічне управління / пер. з англ. під ред. Л. І. Євченко. Видво: Економіка. 1989. 519 с.
2. Білошапка В. А., Загорий Г. В. Стратегічне управління: принципи та міжнародна практика. Київ: Абсолют-В, 1998. 352 с.
3. Бондар Ю. А., Дейнека В. С. Стратегії розвитку підприємства: значення, види, особливості. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. № 3 (84). С. 77-88. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-3-77-88>.
4. Бондар Ю. А., Легінькова Н. І. Оптимізація системи стратегічного управління підприємством. *Економіко-правові дискусії*: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. студентів, аспірантів та молодих учених (м. Кропивницький, 30 квіт. 2020 р.). Кропивницький, 2020. С. 27-30.
5. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 396 с.
6. Гуцалюк О.М. Методичний підхід до оцінювання технологічної зрілості підприємства. *Бізнес Інформ*. 2012. № 11. С. 200-204.
7. Гуцалюк О. М., Гаврилова Н. В., Котлубай В. О. Сучасні особливості управління ризиками в контексті стратегічного розвитку підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 1 (40). С. 74-79. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1\(40\).74-79](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1(40).74-79).
8. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 700 с.

9. Шматко Н. М. Закономірності процесу здійснення організаційних змін у структурі управління підприємством. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 2 (39). С. 58-62. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2\(39\).58-62](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2(39).58-62).

References

1. Ansoff, I. (1989). *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Trans. from English. Publisher Economics. 519 p.
2. Biloshapka, V. A., Zahoryi, H. V. (1998). *Stratehichne upravlinnia: pryntsyipy ta mizhnarodna praktyka* [Strategic management: principles and international practice]. Kyiv, Absolut-B. 352 p. [in Ukrainian].
3. Bondar, Iu. A., Deineka, V. S. (2023). *Stratehii rozvytku pidpryiemstva: znachennia, vydy, osoblyvosti* [Enterprise development strategies: meaning, types, features]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti – Development of transport management and management methods*, 3(84), pp. 77-88. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-3-77-88> [in Ukrainian].
4. Bondar, Iu. A., Lehinkova, N. I. (2020). *Optyimizatsiia systemy stratehichnoho upravlinnia pidpryiemstvom* [Optimization of the system of strategic management of the enterprise]. *Ekonomiko-pravovi dyskusii* [Economics-legal discussions]: Proceedings of All-Ukrainian Scientific and Practical Internet Conference Students, Graduate Students and Young Scientists. (pp. 27-30). Kropyvnytskyi [in Ukrainian].
5. Vasylenko, V. O., Tkachenko, T. I. (2003). *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv, CEL. 396 p. [in Ukrainian].
6. Hutsaliuk, O. M. (2012). *Metodychnyi pidkhid do otsiniuvannia tekhnolohichnoi zrilosti pidpryiemstva* [A methodical approach to assessing the technological maturity of an enterprise]. *Biznes Inform – Business Inform*, 11, pp. 200-204 [in Ukrainian].
7. Hutsaliuk, O. M., Havrylova, N. V., Kotlubay, V. O. (2021). *Suchasni osoblyvosti upravlinnia ryzykamy v konteksti stratehichnoho rozvytku pidpryiemstva* [Modern Features of Risk Management in the Context of Strategic Development of the Enterprise]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1 (40), pp. 74-79. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1\(40\).74-79](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1(40).74-79) [in Ukrainian].
8. Shershnova, Z. Ye. (2014). *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management: a textbook]. Kyiv, KNEU. 700 p. [in Ukrainian].
9. Shmatko, N. M. (2020). *Zakonomirnosti protsesu zdiisnennia orhanizatsiinykh zmin u strukturі upravlinnia pidpryiemstvom* [Regularities of process of realization of organizational changes in structure of management of the enterprise]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (39), pp. 58-62. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2\(39\).58-62](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2(39).58-62) [in Ukrainian].

Надійшла до редакції 10.11.2023 р.