

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-54>

УДК 33.658:005.5

## ЕВОЛЮЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЙОГО СУЧАСНОГО ЕТАПУ

## EVOLUTION OF STRATEGIC MANAGEMENT AND FEATURES OF ITS CURRENT STAGE

**Довбня Світлана Борисівна**

доктор економічних наук, професор,  
Український державний університет науки і технологій  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0669-1522>

**Папуша Інна Володимирівна**

аспірантка,  
Український державний університет науки і технологій  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7120-2361>

**Papusha Inna, Dovbnya Svetlana**

Ukrainian State University of Science and Technology

Статтю присвячено дослідженню розвитку стратегічного управління у контексті його еволюційного процесу; висвітлено фактори, що обумовлювали необхідність переходу до кожного нового етапу. Проаналізовано світовий досвід науковців з питання передумов та наслідків, а також основних ознак етапів еволюції стратегічного управління в цілому. Охарактеризовано теперішній етап суспільно-економічного розвитку та визначено його основні особливості. Запропоновано сучасний етап еволюційного процесу стратегічного управління розглядати як інноваційно-адаптивний. Визначено характерні риси нового етапу еволюції та досліджено відмінність інноваційно-адаптивного стратегічного управління від попередніх етапів. Представлено перелік методів стратегічного управління, властивих кожному етапу еволюційного процесу стратегічного управління.

**Ключові слова:** стратегічне планування, стратегічне управління, етапи еволюції управління, адаптивно-інноваційне управління, діджиталізація, глобалізація, інвестиції в людський капітал.

The presented article focuses on the study of the evolutionary development of strategic management. The relevance of this study is caused by the increase in the importance of strategic management in business activities, the expansion of technologies and methods of its application in practice to increase production efficiency and ensure the increase of the enterprise's potential. As a result, there was a need for a deeper understanding of the patterns of evolution of strategic management and further development of its theory based on the acquired knowledge. The problem that is solved in this scientific work is a detailed analysis of the modern, little-researched stage of the evolutionary process that corresponds to the current socio-economic conditions. This stage is proposed to be characterized as an innovative and adaptive stage of strategic management. The purpose of the article is to determine the features, characteristic features of the latest stage, methods of business management in the present time for the successful implementation and application of strategic management at innovation-oriented modern enterprises. The methodology of this research is the analysis and systematization of existing scientific developments and theories, as well as the generalization of new knowledge in tabular and graphic representation. The result of the work is the highlighting of the characteristic features of the stage of innovative and adaptive management. Its differences from the previous stages of the development of strategic management are also formulated, the methods inherent in each stage of the evolutionary process of strategic management are studied and systematized. The practical value of the conducted scientific research lies in the application of the identified features and methods of management at the modern innovative-adaptive stage in the conditions of intensifying competition on the market, as well as the expansion of strategic management methods at the new modern stage of the evolutionary process. The characteristic features of the modern stage of strategic management testify to its significant differences from the previous ones, which requires further development of the theory of strategic management, as well as the development of appropriate methodological support and implementation in practical activities.

**Keywords:** strategic planning, strategic management, stages of management evolution, adaptive and innovative management, digitalization, globalization, investment in human capital.

**Постановка проблеми.** Підвищена мінливість зовнішнього середовища, глобалізація, загострення конкуренції та інші виклики, притаманні сучасному етапу розвитку ринкового середовища, істотно змінюють правила, прийоми, принципи стратегічного управління, яке знаходиться в постійному розвитку відповідно до виникаючих вимог. Таким чином, цілком зрозумілою та переконливою є потреба у дослідженні та подальшому розвитку теорії стратегічного управління підприємством.

Сучасне розуміння стратегічного управління формувалось на протязі тривалого періоду часу, змінюючись відповідно до умов і запитів практичного менеджменту та відповідаючи на основні виклики зовнішнього середовища. Теперішній етап розвитку макроекономіки і, відповідно, мікроекономіки характеризується, на сам перед, глобалізацією та взаємопроникненням, ускладненням всіх процесів, а також пришвидшенням темпів змін. У таких умовах виникає необхідність на тлі еволюції теорії та практики стратегічного управління та ретельного аналізу існуючого стану соціально-економічного розвитку суспільства сформулювати основні характерні риси сучасного стратегічного управління та розвинути його теоретичні аспекти.

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

Піонерами становлення стратегічного управління, як сучасної галузі знань були: І. Х. Ансофф [1], А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікланд [2]. Досить популярною є еволюційна концепція класика стратегічного управління І. Х. Ансоффа, яку підтримали й інші закордонні та вітчизняні науковці: Д. Аакер, Р. Грант, О. С. Віханський [3], О. І. Ковтун, З. Є. Шершенцова [4].

Подальшому розвитку стратегічного управління підприємствами присвячено роботи багатьох вчених, таких як: К. Ендрюс, Е. Карлоф, У. Кінг, Д. Кліланд, Г. Мінцберг, М. Портер, С. Чандлера [5; 6]. Значний внесок у розвиток теорії стратегічного управління, розробку й удосконалення його прикладних аспектів внесли такі українські вчені як: І. Брітченко [7], Г. Кіндратська [8] та ін. Сучасними дослідниками еволюції стратегічного управління, в тому числі його сучасного етапу, можна вважати О. М. Петухову, О. В. Ставицького [9], О. І. Карпіщенко [10], В. В. Москаленко [11].

Науковцями докладно досліджено особливості кожного етапу еволюції стратегічного управління в XX столітті, проте аналіз сучасного етапу та характеристика його основних рис майже відсутні. У зв'язку з цим необхід-

ним та важливим є систематизація наявних напрацювань в теорії стратегічного управління, їх актуалізація з урахуванням викликів сучасного етапу суспільно-економічного розвитку та зосередження уваги на головних характерних особливостях та вимогах до стратегічного управління в умовах підвищеної динамічності, складності та глобалізації.

**Мета статті** полягає в дослідженні розвитку теорії стратегічного управління, технологій та методів його впровадження під впливом запитів зовнішнього середовища та практичного менеджменту, визначення особливостей та характерних рис, що відповідають сучасному етапу стратегічного управління з метою його ефективної імплементації.

**Виклад основного матеріалу.** Формування та розвиток теорії стратегічного управління та практики його використання має вже вікову історію. Систематизація теорії та методології стратегічного управління дозволила констатувати, що більшість науковців [1; 2; 3; 4] виділяють чотири етапи, що характеризують еволюцію теорії і практики в даній сфері. Як правило, розрізняють такі етапи: бюджетування та контроль, довгострокове планування, стратегічне планування, стратегічне управління.

Проте серед ряду науковців вже розповсюдженою є точка зору, яку ми повістю підтримуємо, що в теперішній час має місце новий сучасний етап стратегічного управління [12]. Але його особливості ще мало вивчені, що є перешкодою для ефективної імплементації в практичну діяльність.

В основі стратегічного управління лежить припущення про те, що в умовах високотурбулентного зовнішнього середовища циклічне планування не застосовується. Щоб впоратися зі «стратегічними сюрпризами» у вигляді несподіваних загроз і можливостей, стратегічні рішення повинні прийматися швидко незалежно від циклу планування.

На сучасному етапі розвитку теорії стратегічного управління Л. Артеменко [2, с. 5] виділяє п'ятий етап розвитку стратегічного управління – стратегічне підприємництво – кінець 90-х років XX ст. – початок XXI ст. (стратегічна орієнтація всіх працівників і синхронізація планів підрозділів, відповідальних за реалізацію цілей).

В основі стратегічного управління лежить припущення про те, що в умовах високотурбулентного зовнішнього середовища циклічне планування не застосовується. Щоб впоратися зі «стратегічними сюрпризами» у вигляді

несподіваних загроз і можливостей, стратегічні рішення повинні прийматися швидко незалежно від циклу планування.

На сучасному етапі розвитку теорії стратегічного управління Л. Артеменко [2, с. 5] виділяє п'ятий етап розвитку стратегічного управління – стратегічне підприємництво – кінець 90-х років ХХ ст. – початок ХХІ ст. (стратегічна орієнтація всіх працівників і синхронізація планів підрозділів, відповідальних за реалізацію цілей).

В основі стратегічного управління лежить припущення про те, що в умовах високотурбулентного зовнішнього середовища циклічне планування не застосовується. Щоб впоратися зі «стратегічними сюрпризами» у вигляді несподіваних загроз і можливостей, стратегічні рішення повинні прийматися швидко незалежно від циклу планування.

На сучасному етапі розвитку теорії стратегічного управління Л. Артеменко [2, с. 5] виділяє п'ятий етап розвитку стратегічного управління – стратегічне підприємництво – кінець 90-х років ХХ ст. – початок ХХІ ст. (стратегічна орієнтація всіх працівників і синхронізація планів підрозділів, відповідальних за реалізацію цілей).

**Перший етап – бюджетування та контроль (інші назви: поточне планування та бюджетування, управління за відхиленнями).** Його поява відноситься до першої чверті ХХ ст. Передумовою виникнення цього етапу еволюції стратегічного управління було зростання обсягів виробництва та реалізації продукції, що обумовило необхідність ретельного планування та постійного контролю матеріальних, трудових та фінансових ресурсів. В межах цього етапу виникла дуже логічно побудована система поточного планування, яка має назву «бюджетування» і передбачає послідовну розробку планів (бюджетів), починаючи з бюджету реалізації продукції, що базується на прогнозі ринкових потреб, та закінчуючи плануванням фінансових результатів підприємства. У процесі бюджетування контролюються відхилення фактичних показників від планових (звідси друга назва – «управління за відхиленнями»), що є підставою для коригування бюджетів та практичних дій. Основні процедури цього етапу є стандартними і дають дуже добрі результати у зрозумілих умовах функціонування, що характеризуються стабільністю процесів та тенденцій.

Метою цього етапу було зростання поточного прибутку на тлі розширення виробни-

цтва, збільшення кількості покупців продукції та все більшого задоволення їх потреб. Позитивними аспектами етапу бюджетування та контролю є: прогнозування надходжень й витрат протягом року та встановлення фінансових меж; економний підхід до використання всіх типів ресурсів, а також пошук всіх видів резервів; кількісна оцінка досягнення короткострокових цілей підприємства та виявлення відхилень у виконанні плану; координація діяльності всіх підрозділів, чітко визначене місце, важливість кожної структурної ланки, її внесок у загальні результати.

Можна зробити висновок, що методи цього етапу були ефективними, коли економіка розвивалась достатньо стабільно, ринки були ненасиченими і, як наслідок, мала місце висока передбачуваність майбутнього підприємств, а сам етап «Бюджетування та контролю» по своїй суті був базисом для виникнення стратегічного підходу у управлінні.

**Другий етап – «довгострокове планування» (управління на основі екстраполяції) з'явився в 1950-ті роки.** Його поява після другої світової війни пов'язана з поживленням економіки необхідністю планування на період більше, ніж один рік; а також з виникненням необхідності та можливості прогнозування. Етап довгострокового планування базувався на виявленні існуючих змін певних економічних показників діяльності підприємства та екстраполяції виявлених тенденцій в майбутнє. Цей підхід був найбільш доречним для планування виробництва продукції та використання ресурсів у довгостроковій перспективі.

Основними рисами етапу довгострокового планування в порівнянні з попереднім можна вважати:

- широке використання методів прогнозування, як бази обґрунтованого планування;
- поступову заміну планів-кошторисів на гнучкі бюджети з інтервальними значеннями допустимих показників та ретельним обґрунтуванням їх виличин;
- поширення форми «програмного бюджетування», що орієнтувалося не на підприємство, а на певний проєкт чи програму;
- внутрішнє організаційне структурування підприємства за рахунок створення «центрів фінансової відповідальності», які були прообразами таких організаційних формувань, як «центри прибутків», «внутрішні венчури», «стратегічні господарські центри».

Метою довгострокового планування була як поточна, так і майбутня прибутковість.

Особливості етапу довгострокового планування: поява нового методологічного апарату з використанням електронно-обчислювальних машин та застосуванням економіко-математичних методів та моделей;

– можливість обробки великих масивів інформації, розробки довгострокових прогнозів розвитку зовнішнього економічного середовища функціонування підприємства та формулювання на цій основі перспективних цілей розвитку;

– основа планування – екстраполяційний прогноз у різних його варіантах;

– детальний аналіз функціональних складових підприємства (постачання, виробництво, збут, фінанси, інформація) та розробка планів їх розвитку з метою отримання високих результатів діяльності.

Отже, можна зробити висновок, що методи етапу довгострокового планування були ефективними, коли темпи змін прискорювалися, спостерігався розвиток товарних ринків, на яких існував стабільно високий попит, оскільки вони залишалися ще ненасиченими. Відтак, ще мала місце висока передбачуваність розвитку підприємства, а умови минулого можна було екстраполювати на майбутнє.

**Третій етап еволюції – стратегічне планування** виник на тлі підвищення мінливості зовнішнього середовища, яке проявлялась у: слабкій передбачуваності майбутнього, пов'язаної зі світовою економічною нестабільністю; появі нових потреб та вимог споживачів, викликаних завершенням ери масового насичення товарами; загостренні конкурентної боротьби; повільній, а головне, не завжди раціональній реакції на зміни зовнішнього середовища підприємства.

Як наслідок, з кінця 1960-х – початку 1970-х років має місце етап «стратегічного планування», який ґрунтується на виявленні тенденцій не лише економічного розвитку підприємства, а, в першу чергу, середовища його існування. Середовище виступає складною, структурованою системою факторів, що впливає на підприємство та його конкурентів. Таке планування з урахуванням існуючих трендів у зміні конкурентного оточення спирається на виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також сприятливих можливостей і загроз з боку конкурентів, соціальних, політичних, технологічних та економічних факторів середовища.

Передумовами переходу до етапу стратегічного планування були:

– необхідність детального вивчення зовнішнього середовища;

– доцільність більш гнучких підходів до визначення горизонтів планування;

– підвищення ролі стратегічного аналізу;

– зростання кількості доступних підприємству альтернативних варіантів розвитку, як наслідок, більш широкий вибір дій на перспективу.

В цей час визначився предмет науки стратегічного планування – вивчення можливостей використання у практичній діяльності зі складання стратегічних прогнозів, проєктів програм і планів, об'єктивних законів, що визначають розвиток ринкової економіки, розроблення й удосконалення методології й методики вирішення різноманітних проблем стратегічного планування, а також організації його здійснення.

Метою етапу стратегічного планування було завоювання конкурентних переваг, розширення ринків збуту, отримання прибутків у майбутньому.

Характерними особливостями етапу стратегічного планування є: зміна підходу до стратегічного планування зі схеми управління «зверху-вниз» на «знизу-вверх» (інтерактивне планування). Метою цього підходу є не лише ознайомлення управлінців середніх та нижчих ланок із поточною ситуацією і планами підприємства та стимуляція генерації ідей і розгляду різносторонніх аспектів, а й зміцнення командного духу, розвитку компетентності, ініціативності та лідерського потенціалу персоналу [13].

Перехід до ери цифрових можливостей у вигляді діджиталізації управлінських процесів, що підвищує їх ефективність.

Глобалізація: взаємозв'язок не лише підприємств однієї галузі, або країні, а й міжнародний вплив одного підприємства на інше в умовах світової економіки.

Підвищення інтенсивності інноваційної діяльності, потреба у зниженні інноваційних ризиків, скорочення термінів упровадження інновацій. Окремою складовою інноваційності є інвестиції в людський капітал.

Збільшення значущості людських ресурсів, в тому числі кадрової стратегії, через підвищення відповідальності кожного окремого працівника за здійснення кінцевої мети інноваційного стратегічного планування.

На думку авторів стратегічне управління на інноваційному етапі розвитку – це комплексний процес визначення місії підприємства та формування стратегічних цілей та ефективних шляхів і засобів їх досягнення на основі



раціонального використання стратегічного потенціалу (ресурсів) підприємства та впровадження інноваційних управлінських та виробничих технологій, максимального врахування динаміки розвитку в умовах турбулентного зовнішнього середовища та підвищеної і пришвидшеної адаптації до нього підприємства.

Основні відмінності між стратегічним управлінням (етап 4) та інноваційно-адаптивним управлінням (етап 5) наведені в таблиці 1 [14].

Головною ціллю цього етапу є забезпечення своєчасної та ефективною адаптації підприємства за рахунок його постійного розвитку та використання інноваційних технологій. Основні риси етапу інноваційно-адаптивного управління наведено на рис. 1.

Таким чином, кожному етапу еволюції стратегічного управління властиві певні риси, критерії, цілі та методи, що відображено в таблиці 2.

**Висновок.** Дослідження еволюції стратегічного управління, що відбувалась під впли-

вом суспільних соціально-економічних процесів, свідчить про безперервний розвиток теорії та формування відповідних технологій і методів, які забезпечують можливість його практичного застосування. Слід підкреслити, що кожний наступний етап характеризується збільшенням періоду прогнозування (планування) та розширенням методів, що мають місце в процесі стратегічного управління.

Сучасний етап еволюційного розвитку стратегічного управління характеризується інноваційністю, діджиталізацією та прискореною адаптивністю, вимагає підвищеної уваги до компетентності персоналу та необхідності інвестицій в їх розвиток і знаходиться зараз у процесі свого становлення. Визначені особливості цього етапу свідчать про його суттєві відмінності від попередніх, що вимагає подальшого розвитку теорії стратегічного управління, а також розробки відповідного методичного забезпечення та імплементації у практичну діяльність.

Таблиця 1

#### Основні відмінності між стратегічним та інноваційним управлінням

№ п/п	Головні елементи	Стратегічне управління	Інноваційно-адаптивне управління
1.	Генеральна ціль	Максимум прибутку чи іншого результуючого показника	Задоволення потреб суспільства. Сприяння його соціально-економічному розвитку та підвищена відповідальність перед ним. Активна адаптація до динамічних умов.
2.	Розробка стратегії та планів	Згори-вниз, довгострокова періодичність, безальтернативність	Знизу-догори, короткострокова періодичність, багатоваріантність, інтерактивність
3.	Інновації	Прерогатива керівників, слабо мотивовані, періодичні	Прерогатива всіх співробітників, посилена мотивація, безперервні
4.	ОСУ	Відокремленість підрозділів та жорсткість границь між ними, групове мислення	Гнучкі пласкі структури, зменшення розмірів та кількості постійних підрозділів, збільшення проектних та віртуальних підрозділів, орієнтованих на кінцевий результат
5.	Ієрархія	Бюрократична, влада згідно посад, прийняття рішень виключно керівниками	Не жорстка, влада згідно професіоналізму та вкладу, прийняття рішень колегіально, а також тими, хто має змогу об'єднати людей згідно їх інтересів
6.	Персонал	Різні системи стимулювання праці, страх ризику, основний критерій ефективності – продуктивність праці, конкуренція між співробітниками	Групи «згідно інтересів», економіка знань, пріоритет розвитку персоналу над продуктивністю, право на ризик, дружність та відкритість
7.	Контроль	Вертикальний (вищестоящий контролює нижчестоящого)	Горизонтальний (по оцінці колег та самоконтроль)



Рис. 1. Характерні риси інноваційно-адаптивного управління

Таблиця 2

## Дослідження етапів еволюції стратегічного планування

Часовий проміжок	Сутність етапу	Основні характеристики	Методи, притаманні певному етапу
1900-1950 рр.	Бюджетування та контроль	Контроль за відхиленням, розробка річного бюджету і поточних планів, реагування на ситуацію, що склалася, планування орієнтоване у середину організації	Ресурсний метод, нормативний метод, балансовий метод, аналіз відхилень, індексний метод
1950-1960 рр.	Довгострокове планування, управління «від досягнутого» з елементами передбачення майбутнього	Прогнозування зростання, управління складністю, планування на перспективу у 5–10 років на основі екстраполяцій тенденцій, використання елементів аналізу ситуації, що склалася на підприємстві і у зовнішньому середовищі, орієнтація на виконання довгострокових планів	Методи екстраполяції, матричний метод, лінійного програмування
1960-1990 рр.	Стратегічне планування, управління «по цілям» з орієнтацією на зовнішнє середовище	Концентрується на аналізі зовнішнього середовища і визначенні стратегічних цілей. Наявність «стратегічного мислення», увага приділяється не тільки довгостроковому прогнозуванню, а поглибленому вивченню ринку, конкурентів, потреб споживачів.	Регресійної- моделі, методи кореляційних трендів, SWOT-аналіз, програмно-цільовий метод, метод «дерева цілей», методи лінійного та нелінійного програмування, теорії масового обслуговування Методи експертної оцінки (індивідуальної, колективної, систематичної, масової та ін.)
1990-2010 рр.	Стратегічне управління (стратегічний менеджмент); стратегічне планування, що пронизує всі системи підприємства	Орієнтація на майбутнє та підготовка до нього. Ключові стратегічні рішення приймаються швидко і незалежно від циклу планування. Випереджуюче управління по відношенню до встановлення стратегічних орієнтирів діяльності підприємства.	Економіко-математичні, у тому числі методи лінійного, нелінійного і динамічного програмування, теорія ігор. Методи стратегічного аналізу. Система збалансованих показників.
2010 рр. – наш час	Інноваційно-адаптивне управління	Орієнтація на інноваційність діяльності підприємств, глобалізація економічних процесів, важливість «людського фактору», пріоритетність інформаційних технологій	Метод розриву [15] методи комп'ютерної діагностики, метод сценаріїв, теорія ігор, стохастичне програмування, теорія обмежень, нейронні мережі

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ансофф И. Х. Стратегическое управление. Москва : Экономика, 1989. 239 с.
2. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии. Москва : Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. 576 с.
3. Виханский А. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. Москва : Гардарики, 1996. С. 41.

4. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
5. Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по джунглям стратегического менеджмента. Москва : Альпина Пабlishер, 2013. 367 с.
6. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. Москва : Альпина Пабlishер, 2015. 453 с.
7. Брітченко І. Г. Економічний аналіз. Суми : УАБС НБУ, 2006. 140 с.
8. Кіндрацька Г. І. Аналітичне забезпечення формування конкурентної стратегії організації. *Вісник Національного університету: Львівська політехніка. Проблеми економіки та управління*. 2013. № 754. С. 106–114.
9. Петухова О. М., Ставицький О. В. Еволюція теорії стратегічного управління. *АГРОСВІТ*. 2015. № 2. С. 10–14.
10. Карпіщенко О. І. Стратегічне планування : навч. посіб. Суми : Сумський державний університет, 2013. 446 с.
11. Москаленко В. В. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Харків : Видавництво «Точка», 2018. 208 с.
12. Ковтуненко К. В., Пар'єва О. О. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: сутність, класифікація стратегій, *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2020. № 2 (12). С. 128–139.
13. Довбня С. Б., Чабанець Т. М. Інноваційне стратегічне планування : монографія. Дніпро : Ліра, 2020. 204 с.
14. Довбня С. Б. Методологічні основи формування інноваційної системи управління підприємством в умовах невизначеності. *Economic efficiency of business in the conditions of unstable economy: Collective monograph – Aspekt Publishing, Taunton, MA, United States of America*, 2015. С. 48–54.
15. Хаустова К. М. Аналіз «стратегічних розривів» як складова реалізації цілей інноваційного розвитку регіону в умовах змін. *Економічний аналіз : зб. наук. праць*. Тернопільський національний економічний університет: Видавничо-поліграфічний центр «Економічна думка», 2015. Том 22. № 1. С. 71–77.

## REFERENCES:

1. Ansoff I. H. (1989) *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. Moscow: Ekonomika, 239 p. (in Russian)
2. Tompson A. A. (1998) *Strategicheskii menedzhment: Iskustvo razrabotki i realizatsii strategii* [Strategic management: The art of strategy development and implementation]. Moscow: Banki i birzhi: YuNITI, 576 p. (in Russian)
3. Vihanskiy A. S., Naumov A. I. (1996) *Menedzhment: chelovek, strategiya, organizatsiya, protsess* [Management: people, strategy, organization, process]. Moscow: Gardarika, p. 41. (in Russian)
4. Shershnova Z. E. (2004) *Strategichne upravlinnya* [Strategic management] Kiyiv: KNEU, 699 p. (in Ukrainian)
5. Mintsberg G. (2013) *Strategicheskoe safari: Ekskursiya po debryam strategicheskogo menedzhmenta* [Strategic safari: Excursion through the wilds of strategic management]. Moscow: Alpina Pablisher, 367 p. (in Russian)
6. Porter M. (2015) *Konkurentnaya strategiya. Metodika analiza otrasley i konkurentov* [Competitive strategy. Methods of analysis of industries and competitors]. Moscow: Alpina Pablisher, 453 p. (in Russian)
7. Britchenko I. G. (2006) *Ekonomichniy analiz* [Economic analysis]. Sumi: UABS NBU, 140 p. (in Ukrainian)
8. Kindratska G. I. (2013) *Anallitichne zabezpechennya formuvannya konkurentnoyi strategiyi organizatsiyi* [Analytical support for the formation of the organization's competitive strategy]. *Visnik Natsionalnogo universitetu: Lvivska politehnika. Problemi ekonomiki ta upravlinnya* [Bulletin of the National University: Lviv Polytechnic. Problems of economics and management], no. 754, pp. 106–114. (in Ukrainian)
9. Petuhova O. M., Stavitskiy O. V. (2015) *Evolyutsiya teorii strategichnogo upravlinnya* [Evolution of the theory of strategic management], *AGROSVIT*, no. 2, pp. 10–14. (in Ukrainian)
10. Karpischenko O. I. (2013) *Strategichne planuvannya: navch. Posib* [Strategic planning: education. Manual]. Sumy: Sumskiy derzhavniy universitet, 446 p. (in Ukrainian)
11. Moskalenko V. V. (2018) *Modeli ta metodi strategichnogo upravlinnya rozvitkom pidpriemstva: monografiya* [Models and methods of strategic management of enterprise development: monograph]. Kharkiv: Vidavnistvo «Tochka», 208 p. (in Ukrainian)
12. Kovtunencko K. V., Pareva O. O. (2020) *Strategichne upravlinnya Innovatsiyim rozvitkom pidpriemstva: sutnist, klasifikatsiya strategiy* [Strategic management of innovative enterprise development: essence, classification of strategies]. *Economic journal Odessa polytechnic university*, no. 2 (12), pp. 128–139. (in Ukrainian)
13. Dovbnya S. B., Chabanets T. M. (2020) *Innovatsiyne strategichne planuvannya: monografiya* [Innovative strategic planning: monograph]. Dnipro: Lira. 204 p. (in Ukrainian)



14. Dovbnya S. B. (2015) Metodologichni osnovi formuvannya innovatsiyanoi sistemi upravlinnya pidpriemstvom v umovah nevznachenosti [Methodological foundations of the formation of an innovative enterprise management system in conditions of uncertainty]. *Economic efficiency of business in the conditions of unstable economy: Kollektive monograph* – Aspekt Publishing, Taunton, MA, United States of Amerika. P. 48–54.

15. Haustova K. M. (2015) Analiz «strategichnih rozriviv» yak skladova realizatsiyi tsiley innovatsiyonogo rozvitku regionu v umovah zmin [Analysis of "strategic gaps" as a component of the implementation of the goals of innovative development of the region in conditions of change]. *Ekonomichnij analiz: zb. nauk. prats. Ternopilskiy natsionalniy ekonomichniy universitet: Vidavnicno-poligrafichniy tsestr «Ekonomichna dumka»*. Tom 22, no. 1, pp. 71–77. (in Ukrainian)