

УДК 658:005.21
DOI: 10.60022/2(5)-31S

Матвейчук Людмила Олександрівна

доктор наук з державного управління, кандидат економічних наук
професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Україна

Matvejciuk Liudmyla

Doctor of Sciences in Public Administration, PhD of Economic Sciences
Professor, Professor of the Department of Public Management and Administration
Leonid Yuzkov University of Management and Law, Ukraine
ORCID: 0000-0002-2989-6002

Марусей Тетяна Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, Україна

Marusei Tetiana

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business
Ivan Ogiyenko Kamyanets-Podilsky National University, Ukraine
ORCID: 0000-0002-1018-702X

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ

Анотація. *Стаття присвячена дослідженню теоретичних засад стратегічного менеджменту, науковій трансформації даного поняття. Розглянуто стратегічне управління, як перший науковий підхід, що базувався на плануванні та прогнозуванні; означено його мету та виділено принципи у приватних структурах та публічному секторі. Як наслідок еволюції концепції управління відзначено науковий перехід від стратегічного управління до стратегічного менеджменту, що означає перехід від сприйняття стратегії як фіксованої конструкції до розуміння її як безперервного, динамічного процесу адаптації організації до змін зовнішнього середовища та власних внутрішніх ресурсів і можливосте; розкрито науковий зміст цих понять через характерні ознаки: підхід, фокус, середовище та роль персоналу. Проаналізовано наукові трактування зарубіжних та вітчизняних вчених суті дефініції «стратегічний менеджмент». Аргументована важливість стратегічного менеджменту не лише у приватному секторі та і в публічному, розкрито мету застосування та основні підходи щодо оцінки його ефективності. На основі теоретичного аналізу узагальнено визначення стратегічного менеджменту; виділено спільні ознаки стратегічного управління та стратегічного менеджменту та їх спільні елементи. Акцентована увага на важливості стратегічного мислення, як однієї з головних складових успіху компанії, що буде перспективною темою подальших досліджень.*

Ключові слова: *стратегічний менеджмент, принципи управління, стратегія, публічна сфера, приватний сектор, управлінські рішення, управління.*

STRATEGIC MANAGEMENT: THEORETICAL ASPECTS

Abstract. *The article is devoted to the study of the theoretical foundations of strategic management and the scientific transformation of this concept. The first scientific approach, based on planning and forecasting, is considered; its purpose in private structures and the public sector is defined; principles that influence the effectiveness of enterprises are identified; principles of public administration entities in the process of implementing state strategies and programs are highlighted; and features of strategic planning processes at the central level are defined.*

As a result of the evolution of the concept of management, a scientific transition from the planning and forecasting approach to the modern management paradigm of strategic management has been noted, which means a transition from perceiving strategy as a fixed construct to understanding it as a continuous, dynamic process of adapting the organization to changes in the external environment and its own internal resources and capabilities. The scientific content of the transformation of concepts is revealed through characteristic

features: approach, focus, environment, and the role of personnel.

The scientific interpretations of foreign and domestic scholars on the essence of the definition of “strategic management” are analyzed, and four main elements are identified. The importance of strategic management not only in the private sector but also in the public sector is argued, and the purpose of its application and the main approaches to assessing its effectiveness are revealed. Based on theoretical analysis, a definition of strategic management is generalized; common features of two scientific approaches in the process of transforming the concept of strategic management are identified: long-term nature, phased process, competitive advantages, adaptability, and their common elements: process/cycle, cross-functionality, long-term nature and competitiveness, environmental analytics, change management. Emphasis is placed on the importance of strategic thinking as one of the main components of a company’s success, which will be a promising topic for further research.

Keywords: strategic management, management principles, strategy, public sector, private sector, management decisions, management

Постановка проблеми. Одним із ключових елементів системи управління виступає стратегічне управління, основним завданням якого є формування та впровадження стратегій різного напрямку. Незважаючи на відмінності стратегій, їх об’єднує спільна мета – забезпечити здатність своєчасно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, відповідно коригуючи напрямки своєї діяльності. Розвиток концепції стратегічного управління став одним із ключових етапів у формуванні стратегічного менеджменту як незалежної наукової дисципліни. Дослідження теоретичної площини стратегічного управління та стратегічного менеджменту важливе з кількох причин: формування наукового підґрунтя дозволяє чітко визначити поняття, категорії, принципи й закономірності; теоретичне дослідження допомагає розмежувати або інтегрувати ці категорії, щоб уникнути плутанини; теоретичний аналіз допомагає формувати методи та інструменти стратегічного планування, прогнозування та контролю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання теоретичної площини стратегічного управління розглядалося низкою дослідників, таких як О. Віханський, О. Рудницька, А. Комаровський, Н. Круглова В. Нікітін, С. Савченко, Т. Сивак, О. Ставицький, В. Тертичка, З. Шершньова, Н. Яшкіна та інші, що свідчить про достатнє розроблення даного питання у наукових колах. Проблематика стратегічного менеджменту, його окремі аспекти досліджували О. Добровольська, З. Галушка., О. Зубко, А. Касич, І. Комарницький, Т. Харченко, Д. Неліп, А. Сухоруков, І. Ткаченко.

Метою статті є дослідження та узагальнення теоретичних аспектів сутності стратегічного управління та стратегічного менеджменту, що дозволить уточнити термінологію та визначити принципи їх функціонування. Це забезпечить узгодженість наукових підходів і підвищить ефективність практичних управлінських рішень в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах господарювання відсутній універсальний метод управління, який би забезпечував підприємствам можливість оперативної та ефективно адаптуватися до динамічних змін у зовнішньому середовищі, в якому вони здійснюють свою діяльність. Це обумовлює необхідність пошуку та впровадження таких підходів, які б враховували специфіку галузі, ресурсний потенціал та стратегічні цілі організації. Одним із ключових етапів становлення стратегічного менеджменту як самостійної наукової дисципліни є розвиток концепції стратегічного управління. Протягом свого становлення стратегічне управління пройшло декілька послідовних етапів еволюції, кожен з яких відображав зміну наукових поглядів, інструментарію та практичних методів реалізації управлінських рішень. У науковій літературі представлено значну кількість визначень стратегічного управління, що відрізняються за змістом та акцентами, зосереджуючи увагу на окремих аспектах процесу управління – від постановки стратегічних цілей і формування конкурентних переваг до моніторингу зовнішнього середовища та оцінки результативності управлінських дій. Представники наукової сфери розробили чимало різних конструктивних підходів до трактування поняття «стратегічне управління» (табл. 1).

Таблиця 1

Наукові трактування суті дефініції «стратегічне управління»

Автор (джерело)	Визначення поняття стратегічне управління
Галушка З., Комарницький І. [1]	- діяльність, що ґрунтується на стратегічній орієнтації як компоненті філософії підприємництва та має спрямованість на досягнення цільових орієнтирів у перспективі, забезпечення конкурентоспроможності, стійкості конкурентних позицій та довготривалого успіху підприємства.

Продовження таблиці 1

Гужавіна І. [2]	- узгоджена сукупність рішень, що роблять визначальний вплив на діяльність підприємства і мають довгострокові наслідки.
Ковбасюк Ю., Сурмін Ю., Надолішній П. [3]	- управління організацією на підставі стратегії, яке орієнтує діяльність на встановлення постійного зв'язку із зовнішнім оточенням та на внесення своєчасних змін для закріплення здатності організації до ефективного виконання своєї місії та забезпеченні довгострокового виживання організації в мінливому середовищі
Рудницька О., Комаровський А. [4]	- процес розробки стратегій діяльності компанії, що здійснюється на основі попереднього аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, постановки цілей та визначення місії діяльності компанії
Тертичка В. [5]	- систематичний процес, за допомогою якого організація або територіальна громада прогнозує, планує і реалізує свою діяльність у майбутньому

Джерело: [1-5]

Узагальнюючи трактування вчених поняття «стратегічне управління» слід зазначити, що даний тип управління спрямований на розробку стратегій, що вдосконалюють діяльність організацій. Стратегічне управління полягає у послідовному виконанні низки завдань, що забезпечують його ефективне впровадження, а саме: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ, формулювання місії та стратегічного бачення, постановка стратегічних цілей і завдань, вибір відповідної стратегії, оцінювання досягнутих результатів, коригування стратегічного плану та адаптація методів його реалізації.

Метою стратегічного управління є формування гнучкої та динамічної системи, яка дозволяє визначати місію, цілі та стратегії розвитку, розробляти й реалізовувати систему планів, удосконалювати організацію та її окремі підсистеми з метою забезпечення ефективного довготривалого функціонування. Щодо мети стратегічного управління приватних структур, то ключевим завданням є досягнення довготривалої конкурентоспроможності та сталого розвитку шляхом формування й впровадження стратегій, що сприяють створенню та збереженню їх конкурентних переваг. Для публічного сектору метою стратегічного управління є досягнення довгострокових цілей держави або публічної організації шляхом забезпечення її стабільного розвитку та ефективної діяльності. Це включає послідовне визначення пріоритетів, розробку й реалізацію стратегічних рішень для вирішення актуальних проблем і досягнення запланованих результатів.

У контексті дослідження стратегічного управління проаналізуємо змістовні характеристики основних його принципів. Науковці виділяють значну кількість принципів, що впливають на ефективність стратегічного управління, а саме такі як: відповідності, контролю, комплексності й ефективності [6]; системності, розвитку, управління [7]; перспективності, пріоритетності, реалізації, поетапності, циклічності, комплексності [8]. До вищезазначених слід додати принципи результативності та унікальності системи стратегічного управління організації. У науковій літературі всі принципи стратегічного управління зазвичай класифікують у три основні групи: управління, розвитку та системності. Слід підкреслити, що принципи управління в різних секторах мають свої особливості: 1) у приватному секторі акцент робиться на гнучкості, здатності до інновацій та підтриманні конкурентоспроможності; 2) у публічному секторі ключовими є публічна відповідальність, прозорість і підзвітність, які забезпечують відкритість та доступність інформації для суспільства.

В процесі реалізації державних стратегій та програм, як зазначає науковець Т. Сивак, усі суб'єкти публічного управління керуються такими принципами: зв'язок національної стратегії розвитку з комунікаційною стратегією та узгодження їх з візією; кваліфіковане стратегічне управління під керівництвом національного лідера; відповідність національним цінностям та ментальним уявленням усіх стейкхолдерів; ефективна взаємодія, узгодженість, координація і синхронізація дій усіх учасників публічного стратегічного управління; спрямованість на результат, тобто конкретні цілі публічної політики [9]. Стратегічне управління у сфері публічного управління – це комплексний процес формування й втілення довгострокових цілей, пріоритетів і стратегій для забезпечення сталого розвитку держави, регіону або певного сектору. До особливостей стратегічного управління на центральному рівні, які відрізняють його від управління на регіональному рівні та рівні територіальних громад, належать: масштаб охоплення планування, його цільове спрямування, використовувані методи впливу, суб'єкти, які ініціюють планування та здійснюють оцінку його результатів, рівень управлінської відповідальності, поділ системи на підсистеми, а також характер зовнішнього середовища, у якому здійснюється планування.

Як наслідок еволюції концепції управління, починаючи з 1980-х років до сьогодні в науковій думці відбувається перехід від стратегічного управління до стратегічного менеджменту. Перехід означав відхід від «статичного» уявлення про стратегію (як про раз і назавжди затверджений план) до розуміння стратегії як динамічного процесу постійного налаштування організації під зміни середовища та внутрішніх можливостей. Науковий зміст переходу від стратегічного управління до стратегічного менеджменту можна представити розкриваючи їх характерні ознаки (табл. 2).

Таблиця 2

Науковий зміст переходу

Ознака	Стратегічне управління	Стратегічний менеджмент
Підхід	Лінійний (план → виконання → контроль)	Циклічний, інтерактивний
Фокус	Довгострокові плани	Адаптивність і гнучкість
Середовище	Стабільне/передбачуване	Турбулентне/непередбачуване
Роль персоналу	Виконавці рішень	Співтворці стратегії
Методи	Економічні та прогнозні	Системні, поведінкові, ресурсні

Джерело: складено авторами

Зарубіжні вчені розкривають поняття «стратегічне менеджмент» як: 1) мистецтво та наука формулювання, впровадження та оцінки міжфункціональних рішень, які дозволяють організації досягати своїх цілей; стратегічне менеджмент зосереджується на інтеграції управлінських, маркетингових, фінансових, бухгалтерських, виробничих та інформаційних систем для досягнення організаційного успіху [10, с. 32]; 2) сукупність управлінських рішень та дій, що визначає довгострокову ефективність корпорації, що включає аналіз середовища (як зовнішнього, так і внутрішнього), формулювання стратегії (стратегічне планування), її реалізацію, а також оцінку та контроль [11, с. 12]. Основні підходи трактування поняття «стратегічний менеджмент» вітчизняних науковців представлено в таблиці 3.

Таблиця 3

Трактування суті «стратегічний менеджмент» вітчизняними науковцями

Автор (джерело)	Визначення поняття стратегічний менеджмент
Зубко О., Добровольська О. [12]	- відповідна програма дій або заходів, які спрямовані на створення конкурентних переваг підприємства, а також забезпечення його ефективної стратегічної позиції, що в майбутньому забезпечать ефективну діяльність підприємства в мінливих умовах зовнішнього середовища.
Касич А., Харченко Т. [13, с. 18]	- базисний підхід до управління у сфері багаторівневого державного керування, як реальний спосіб залучення ринку і громадянського суспільства до управління країною в контексті послаблення ролі політичних чинників та переходу до пріоритетів економічної доцільності.
Сухоруков А., Сухоруков О. [14, с. 24]	- процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове управління організацією, встановлюючи конкретні цілі діяльності, враховуючи всі відповідні (і найбільш важливі) зовнішні та внутрішні умови, розробляючи стратегії для досягнення цих цілей, забезпечуючи реалізацію розроблених планів, що постійно розвиваються і змінюються.
Ткаченко І., Швед В., Сенчук О. [15, с. 63]	- система принципів, форм і механізмів реалізації стратегій в оптимальні строки на основі використання синергетичного потенціалу економічного суб'єкта та його партнерів і найбільш повного врахування змін у конкурентному середовищі.

Джерело: [12-15]

Стратегічний менеджмент складається з чотирьох основних елементів: 1) сканування середовища (environmental scanning), 2) формулювання стратегії (strategy formulation), 3) впровадження стратегії (strategy implementation) та 4) оцінка та контроль (evaluation and control). На рисунку 1 показано, як ці чотири елементи взаємодіють.

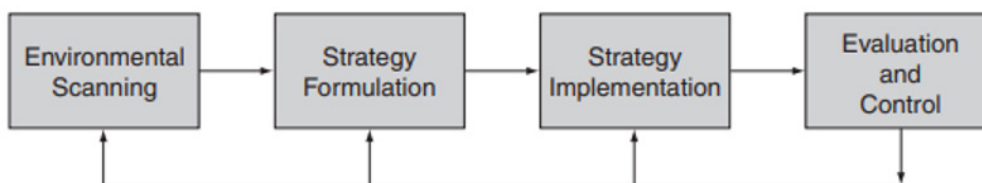


Рис.1. Основні елементи процесу стратегічного менеджменту

Джерело: [11, с.15]

Щодо процесу сканування середовища у посібнику «Strategic Management» зазначається, що це моніторинг, оцінка та поширення інформації із зовнішнього та внутрішнього середовища ключовим людям у корпорації [11, с. 15]. Зовнішнє середовище організації являє собою сукупність чинників (можливостей і загроз), що перебувають поза її межами та, як правило, не підлягають короткостроковому впливу з боку вищого керівництва. Внутрішнє середовище корпорації охоплює чинники (сильні та слабкі сторони), що знаходяться безпосередньо в межах організації та, як правило, не піддаються суттєвим змінам у короткостроковій перспективі з боку керівництва.

Стратегічний менеджмент є важливим елементом, не тільки у приватному секторі а і в публічному. Його призначення полягає у впорядкуванні складних управлінських структур та налагодженні взаємодії між різними рівнями владної ієрархії, що дає змогу чітко розмежувати управлінські принципи між стратегічним і тактичним рівнями діяльності публічних інституцій. Погоджуємось з думкою А. Касич та Т. Харченко [13], які вважають для того, щоб забезпечити результативне впровадження стратегічного менеджменту в діяльність учасників публічної сфери, необхідно всебічно проаналізувати досвід його застосування у комерційному секторі, визначити ефективні важелі впливу для досягнення кращих результатів та призначати на керівні посади кандидатів, зацікавлених у реалізації прогресивних заходів для розвитку організації.

Заслуговує уваги сучасна наукова публікація Д. Неліпи [16], де автор досліджує особливості стратегічного менеджменту в публічному та приватному секторах: підходи до планування, реалізації і оцінки ефективності стратегій. Метою стратегічного менеджменту, як зазначає науковець, в публічному секторі є задоволення суспільних потреб, досягнення соціальної справедливості; у приватному – максимізація прибутку, збільшення ринкової частки. Дослідник виокремлює основні підходи щодо оцінки ефективності стратегічного менеджменту: 1) у публічному секторі – на основі результатів, впливу та оцінки відповідності громадським очікуванням; 2) у приватному секторі – фінансові показники, продуктивність, ринкові результати, стратегії та інновації, аналіз грошових потоків, аналіз ризиків.

Висновки. Узагальнене визначення на основі наукових джерел: стратегічний менеджмент – це безперервний процес аналізу позиції організації та її середовища, формулювання довгострокових цілей і стратегій, їх реалізації через міжфункціональні рішення та ресурсні програми, а також оцінювання й коригування результатів для забезпечення стійкої конкурентоспроможності.

За результатом наукових публікацій щодо дефініцій «стратегічне управління» та «стратегічний менеджмент» слід виділити їх спільні ознаки: довгостроковість – усі автори підкреслюють орієнтацію на тривалий період; етапність процесу – аналіз середовища, постановка цілей, вибір та реалізація стратегії, контроль; конкурентні переваги – у більшості визначень зазначено досягнення або збереження переваг на ринку; 4) адаптивність – стратегічний менеджмент розглядається як гнучка система реагування на зміни. Спільними елементами в вищезазначених поняттях є: 1) процес/цикл: формулювання → реалізація → оцінювання/контроль; 2) міжфункціональність: інтеграція всіх ключових функцій організації; 3) довгостроковість і конкурентоспроможність: орієнтація на тривалий результат; 4) аналітика середовища: зовнішній та внутрішній аналіз перед вибором стратегії; 5) управління змінами: зворотний зв'язок і коригування стратегії під час реалізації.

У публікаціях науковці все частіше звертаються до проблематики стратегічне мислення персоналу, як обов'язкова умова стратегічно орієнтованої організації. Стратегічне мислення, на відміну від звичайного (наукового), вирізняється прогностичним характером і орієнтацією на практичне застосування. Воно спрямоване на трансформацію наявної реальності, передбачає формування бажаного образу майбутнього та визначення конкретних шляхів і засобів для його реалізації.

Про важливість стратегічне мислення, як однієї з головних складових успіху компанії, його особливості у контексті удосконалення процесу створення і реалізації стратегії писав С. Тригоб'юк. Науковець розглядає стратегічне мислення як процес, в основу якого покладено творчість і раціональність, аналіз і синтез, актуальність і прогнозування та виділяє основні особливості сучасного стратегічного мислення: креативність, критичність, системність, інноваційність, винахідливість, об'єктивність [7, с. 725]. Інший вчений А. Гриценко акцентує увагу на значенні стратегічне мислення при формуванні державної політики національної безпеки в цілому та зовнішньої політики зокрема. Науковець вважає, що стратегічне мислення є основою системи державного стратегічного планування, завдяки якій держава вибудовує основні напрями політики національної безпеки, а джерелами формування стратегічного мислення є культурно-історичний контекст та стратегічні знання [17, с. 103]. Група науковців (І. Чудик, Д. Дзвінчук, І. Лопушинський, В. Петренко) вважають, що сучасне стратегічне мислення є нічим іншим, як комбінацією притаманного будь якій особі переліку домінуючих і субдомінуючих видів

мислення, що в процесі публічного стратегічного менеджменту повинні використовуватися залежно від поставлених проблем [18, с. 73].

Дальші дослідження необхідно зосередити увагу на комплексному вивченні потенціалу та функціональних можливостей стратегічного мислення, розглянутого як основа, на якій розробляються та реалізуються стратегії розвитку.

Література

1. Галушка З. І., Комарницький І. Ф. (2011). Стратегічний менеджмент: навч.-метод. посіб. 2-е вид., доп. та перероб. Чернівці: Чернівецький національний університет, 240 с.
2. Гужавіна І. В. (2019). Фінансова стратегія та її роль в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* № 4. С. 85-91. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмебі_2019_4_14 (дата звернення: 23.07.2024).
3. Енциклопедія державного управління : у 8 т. (2011). Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; [наук.-ред. колегія : Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін.]. – Т. 2 : Методологія державного управління / [наук.-ред. колегія : Ю.П. Сурмін (співголова), П.І. Надолішний (співголова) та ін.]. Київ : НАДУ, 692 с.
4. Рудницька О., Комаровський А. (2023). Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*, (57). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128> (дата звернення: 23.07.2024).
5. Тертичка В. В. (2015). Стратегічне управління : навч. посібник. Київ: «К.І.С.». 171 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi72/0053386.PDF> (дата звернення: 23.07.2024).
6. Савченко С. М., Нікітін В. Г. (2021). Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка.* № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656>. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.2.92 (дата звернення: 23.07.2024).
7. Тригоб'юк С. С. (2008). Стратегічне мислення як основа сучасного стратегічного планування. URL: <https://vlp.com.ua/files/103.pdf> (дата звернення: 23.07.2024).
8. Яшкіна Н. (2018). Сутність та методологія стратегічного управління: теоретичний аспект. *Економічний простір*, (129), С. 208-215. URL: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/180?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 23.07.2024).
9. Сивак Т.В. (2020). Інституціоналізація стратегічних комунікацій у системі публічного управління України : дис. ... д-ра держ. упр. : 25.00.01 / НАДУ. Київ, 490 с.
10. Strategic Management: Concepts and Cases, 17th Edition (2020), ISBN 978-0-135-17394-7, by Fred R. David, Forest R. David, and Meredith E. David, URL: https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292441351_A43723074/preview-9781292441351_A43723074.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 13.07.2024).
11. J. David Hunger, Thomas L. Wheelen (2014). Essentials of Strategic Management. Fifth Edition. Printed in the United States of America. URL: https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292034157_A25069327/preview-9781292034157_A25069327.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 13.07.2024).
12. Зубко О. В., Добровольська О. В. (2021) Стратегічний менеджмент на підприємствах галузі рибництва як чинник їх конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*. Випуск 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-46> (дата звернення: 13.07.2024).
13. Касич А. О., Харченко Т. О. (2017). Стратегічний менеджмент суб'єктів публічної сфери. *Економіка та держава.* № 2. С. 16–18. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=3693&i=3> (дата звернення: 2.07.2024).
14. Сухоруков А. І., Сухоруков О. А. (2021). Стратегічний менеджмент в економічних системах транзитивних країн. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Випуск № 48. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2021-48-3> (дата звернення: 23.07.2024).
15. Ткаченко І. С., Швед В. В., Сенчук О. В. (2024). Теоретичні засади стратегічного менеджменту. *Подільський науковий вісник* № 1 (29). DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2024-29-9> (дата звернення: 3.07.2024).
16. Неліпа Д. В. (2024). Стратегічний менеджмент у публічному та приватному секторах: особливості та підходи до оцінки ефективності. *Право та державне управління.* №2 С. 180-186. DOI <https://doi.org/10.32782/pdu.2024.2.23> (дата звернення: 2.07.2024).
17. Грищенко А. А. (2021). Роль стратегічного мислення у зовнішньополітичному плануванні та

управлінні. *Актуальні проблеми політики*. Вип. 68. DOI <https://doi.org/10.32837/app.v0i68.1282> (дата звернення: 23.07.2024).

18. Чудик І. І., Дзвінчук Д. І., Лопушинський І. П., Петренко В. П. (2024). Стратегічний менеджмент у галузі публічного управління. *Вісник НУЦЗ України*. Випуск 2(21). С.65-79. URL: <http://repositcs.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/23458/1/Chudyk.pdf> (дата звернення: 23.07.2024).

References

1. Halushka Z. I., Komarnytskyi I. F. (2011) *Stratehichnyi menedzhment: navch.-metod. Posib [Strategic Management: Teaching and Learning Guide]*. 2-e vyd., dop. ta pererob. Chernivtsi: Chernivetskyi natsionalnyi universytet, 240 p. (accessed July 23, 2025).

2. Huzhavina I. V. (2019) *Finanova stratehiia ta yii rol v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Financial strategy and its role in enterprise management]*. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. No 4. pp. 85-91. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2019_4_14 (accessed July 23, 2025).

3. *Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia [Encyclopedia of Public Administration]: u 8 t. (2011)*. Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy ; [nauk.-red. kolehiia: Yu. V. Kovbasiuk (holova) ta in.]. T. 2: Metodolohiia derzhavnoho upravlinnia / [nauk.-red. kolehiia : Yu. P. Surmin (spivholova), P. I. Nadolishnii (spivholova) ta in.]. Kyiv: NADU, 692 p.

4. Rudnytska O., Komarovskiy A. (2023) *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom yak vazhlyva skladova systemy menedzhmentu [Strategic enterprise management as an important component of the management system]*. *Ekonomika ta suspilstvo*, No 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128> (accessed July 23, 2025).

5. Tertychka V. V. (2015) *Stratehichne upravlinnia: navch. Posibnyk [Strategic Management: Textbook]*. Kyiv: «K.I.S.». 171 p. Available at: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi72/0053386.PDF> (accessed July 23, 2025).

6. Savchenko S. M., Nikitin V. H. (2021) *Sutnist ta pryntsypy stratehichnoho upravlinnia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva [The essence and principles of strategic management of enterprise performance]*. *Efektivna ekonomika*. No 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656> (accessed July 23, 2025).

7. Tryhobiuk S. S. (2008) *Stratehichne myslennia yak osnova suchasnoho stratehichnoho planuvannia [Strategic thinking as the basis of modern strategic planning]*. Available at: <https://vlp.com.ua/files/103.pdf> (accessed July 23, 2025).

8. Iashkina N. (2018) *Sutnist ta metodolohiia stratehichnoho upravlinnia: teoretychnyi aspekt [The essence and methodology of strategic management: theoretical aspect]*. *Ekonomichnyi prostir*, No 129, pp. 208-215. Available at: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/180?utm_source=chatgpt.com (accessed July 23, 2025).

9. Syvak T. V. (2020) *Instytutstionalizatsiia stratehichnykh komunikatsii u systemi publicnoho upravlinnia Ukrainy [Institutionalization of strategic communications in the public administration system of Ukraine]: dys. ... d-ra derzh. upr.: 25.00.01 / NADU*. Kyiv. 490 p.

10. *Strategic Management: Concepts and Cases, 17th Edition (2020)*, ISBN 978-0-135-17394-7, by Fred R. David, Forest R. David, and Meredith E. David, Available at: https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292441351_A43723074/preview-9781292441351_A43723074.pdf?utm_source=chatgpt.com (accessed July 13, 2025).

11. J. David Hunger, Thomas L. Wheelen (2014) *Essentials of Strategic Management. Fifth Edition*. Printed in the United States of America. Available at: https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292034157_A25069327/preview-9781292034157_A25069327.pdf?utm_source=chatgpt.com (accessed July 13, 2025).

12. Zubko O. V., Dobrovolska O. V. (2021) *Stratehichnyi menedzhment na pidpriemstvakh haluzi rybnytstva yak chynnyk yikh konkurentospromozhnosti [Strategic management in fish farming enterprises as a factor in their competitiveness]*. *Ekonomika ta suspilstvo*. No 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-46> (accessed July 13, 2025).

13. Kasych A. O., Kharchenko T. O. (2017) *Stratehichnyi menedzhment subiektiv publicnoi sfery [Strategic management of public sector entities]*. *Ekonomika ta derzhava*. No 2. pp. 16–18. Available at: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=3693&i=3> (accessed July 2, 2025).

14. Sukhorukov A. I., Sukhorukov O. A. (2021) *Stratehichnyi menedzhment v ekonomichnykh systemakh tranzitivnykh krain [Strategic management in the economic systems of transition countries]*. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*. No 48. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413->

2675/2021-48-3 (accessed July 23, 2025).

15. Tkachenko I. S., Shved V. V., Senchuk O. V. (2024) Teoretychni zasady stratehichnoho menedzhmentu [Theoretical foundations of strategic management]. *Podilskyi naukovyi visnyk*. No 1 (29). DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2024-29-9> (accessed July 3, 2025).

16. Nelipa D. V. (2024) Stratehichnyi menedzhment u publichnomu ta pryvatnomu sektorakh: osoblyvosti ta pidkhody do otsinky efektyvnosti [Strategic management in the public and private sectors: characteristics and approaches to evaluating effectiveness]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*. No 2. pp. 180-186. DOI <https://doi.org/10.32782/pdu.2024.2.23> (accessed July 2, 2025).

17. Hrytsenko A. A. (2021) Rol stratehichnoho myslennia u zovnishnopolitychnomu planuvanni ta upravlinni [The role of strategic thinking in foreign policy planning and management]. *Aktualni problemy polityky*. No 68. DOI <https://doi.org/10.32837/app.v0i68.1282> (accessed July 23, 2025).

18. Chudyk I. I., Dzvinchuk D. I., Lopushynskiy I. P., Petrenko V. P. (2024) Stratehichnyi menedzhment u haluzi publichnoho upravlinnia [Strategic management in public administration]. *Visnyk NUTsZ Ukrainy*. No 2(21). pp. 65-79. Available at: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/23458/1/Chudyk.pdf> (accessed July 23, 2025).