

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: РОЗРОБКА, ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЙ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

STRATEGIC MANAGEMENT: DEVELOPING, IMPLEMENTING, AND EVALUATING STRATEGIES TO ACHIEVE ORGANIZATIONAL GOALS

УДК 005.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.9-13>**Михайлів Г.В.**¹

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
і маркетингу,
Прикарпатський національний
університет імені Василя Стефаника

Середа Н.М.²

к.е.н., доцент,
доцент кафедри готельно-ресторанного
та туристичного бізнесу
Херсонський державний
аграрно-економічний університет

Полянко Г.О.³

старший викладач кафедри менеджменту,
маркетингу і міжнародної логістики,
Чернівецький торговельно-економічний
інститут
Державного торговельно-економічного
університету

Mykhailiv Halyna

Vasyl Stefanyk Precarpathian
National University

Sereda Nataliia

Kherson State agrarian
and Economic University

Poliianko Halyna

Chernivtsi Institute
of Trade and Economics
of State University
of Trade and Economics

У дослідженні доведено тісний зв'язок між стадіями стратегічного управління організаціями, а саме між процесами розробки, впровадження та оцінки стратегій розвитку фірм. Стадія стратегічного планування забезпечує вище керівництво інформацією про фактори впливу на діяльність зовнішнього середовища, потреби ринку, які слугують вихідними даними для ідентифікації місії, цілей діяльності та вироблення набору стратегій подальшої діяльності. Стадія стратегічної організації передбачає виконання процесів розробленого комплексу заходів та дій для досягнення поставлених цілей. На цьому етапі важливо забезпечити як правильний вибір бізнес-стратегії, функціональних / операційних стратегій, так і їх відповідність організаційній структурі фірми та нормам поведінки її працівників. В межах організаційної структури важливо забезпечити ефективність комунікації, координації та прийняття рішень. На третій стадії відбувається моніторинг, контроль виконання комплексу заходів та оцінка ефективності заходів та дій в рамках наявних стратегій організації за такими вимірами: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та зростання.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія, стратегічний аналіз, збалансована система показників, ключові показники ефективності.

In difficult economic conditions, it is important to ensure the flexibility and adaptability of strategic management of the organization. Therefore, the development and implementation of strategies should be aimed at achieving both short-term goals and objectives, and take into account long-term market trends. The purpose of the article was to outline the key aspects of strategic management, development, implementation and evaluation of strategies to achieve the organization's goals, taking into account the changing conditions of the external environment. Methodology (methods) of research. The article uses general scientific methods of analysis, synthesis, systematization and generalization to outline the theoretical aspects of strategic enterprise management. The results of the study prove a close connection between the stages of strategic management of organizations, namely between the processes of development, implementation and evaluation of strategies for the development of firms. The strategic planning stage provides top management with information about the factors affecting the activity of the external environment, market needs, which serve as initial data for identifying the mission, activity goals and developing a set of strategies for further activities. The stage of strategic organization involves the implementation of the processes of the developed set of measures and actions to achieve the set goals. At this stage, it is important to ensure both the correct choice of business strategy and functional / operational strategies, as well as their compliance with the organizational structure of the firm and the norms of behavior of its employees. Within the organizational structure, it is important to ensure the effectiveness of communication, coordination and decision-making. At the third stage, there is monitoring, control of the implementation of a set of measures and evaluation of the effectiveness of measures and actions within the existing strategies of the organization according to the following dimensions: finances, customers, internal business processes, training and growth. The practical value of the article lies in proving the interrelationship between all stages and stages of strategic management, the importance of organizational structure and norms of behavior to facilitate the implementation of business strategy.

Key words: strategic management, strategy, strategic analysis, balanced scorecard, key performance indicators.

Постановка проблеми. В умовах динамічного розвитку технологій, глобалізації зростає рівень конкуренції, фірми поглиблюють спеціалізацію, що потребує постійного моніторингу, аналізу та оцінки ефективності впровадження стратегій розвитку. Радикально змінюється роль організацій, які прагнуть забезпечити не лише створення вартості та цінності бізнесу, скорочення витрат та росту доходів, а забезпечити проактивний та інноваційний підхід до оцінки стратегій розвитку, які будуть орієнтовані на стійкість. Проблематика сталого розвитку та її інтеграція в бізнес-стратегію стратегічного управління надзвичайно актуальні. Тому доцільно провести поглиблений аналіз наявних

теоретико-практичних засад стратегічного управління розвитком організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У зарубіжній та вітчизняній літературі дослідженню проблематики розробки, впровадження та оцінки стратегій для досягнення цілей організації присвячено праці: Н.Е. Аванесова, А.С. Лубенська, Т. Кобєлева, О. Витвицька, П. Перерва, С. Ковальчук, О. Таран-Лала, К. Сухорук, О. В. Шраменко, Г.Ф. Жилина, С.М. Задорожна, М. Портер, Х.І. Ансофф, Д. Кіплі, А.О. Льюїс, Р. Хелм-Стівенс та Р. Ансофф, І. Асіх, Х.Х. Пурба, Т.М. Сіторус, С. Гохуей, М.Дж. Епплер, А. Генрі, І. Христов, А. Апполлоні, А. Кіріко, Р.С. Каплан та Д.П. Нортон,

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2717-0168>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5639-0795>

³ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6556-681X>

Е.М. Олсон, С.Ф. Слейтер, Г.Т. Халт, П. Сміт, Р. Фагг та інші. Серед не вирішених раніше проблем варто виокремити узгодженість між наявними типами стратегій організацій та засобами їх впровадження, їх залежність у тісному взаємозв'язку з факторами зовнішнього середовища.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає в окресленні ключових аспектів стратегічного управління, розробки, впровадження та оцінки стратегій для досягнення цілей організації, зважаючи на мінливі умови зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічний менеджмент – це діяльність, пов'язана з визначенням цілей організації та підтримкою відносин між організацією та зовнішнім середовищем щодо: 1) забезпечення спроможності досягнення цілей; 2) узгодження спроможностей організації з її цілями; 3) підтримки відповідності діяльності організації попиту та потребам зовнішнього середовища. Кінцевим продуктом стратегічного управління має бути визначення потенціалу організації до реалізації її цілей: доступності фінансування, людських ресурсів, інформації та матеріальних ресурсів, соціальних правил та норм ведення діяльності. внутрішня структура організації також важлива для здійснення стратегічного управління та досягнення цілей, що визначає організаційну структуру: 1) фізичні засоби та ресурси, технології та їх спроможність забезпечити досягти поставлених цілей; 2) інформаційні процеси та система комунікації, їх ємність та спроможність; 3) організаційні завдання, які доручені персоналу; 4) система винагороди та мотивації персоналу для досягнення цілей; 5) структура управління; 6) система та процедури, процеси; 7) організаційна культура, норми, цінності, моделі організаційної поведінки [8].

Стратегічне управління підприємством передбачає визначення місії, візії, цінностей, цілей та розробку програми розвитку організації відповідно потребам ринку та наявним внутрішнім можливостям, ресурсам. Для прикладу, компанія Helios Strategia, яка веде діяльність на ринку сонячної енергетики з 2011 року та реалізовує проекти у галузі відновлювальної енергетики, визначила наступну місію: «забезпечення кожного доступною, безпечною та екологічно чистою енергією на роботі, вдома та під час відпочинку». Для забезпечення довгострокового зростання компанія реалізовує стратегію «стійкої корпоративної відповідальності в усіх бізнес-процесах», «дотримуючись екологічної та соціально відповідальної практики» [3].

Стратегія являє собою деталізований план дій організації для досягнення визначених цілей, завдань, серед яких забезпечення стійкого розвитку, стабільного доходу та прибутку, оптимізація

витрат, задоволення потреб споживачів, популяризація продукції, створення цінності бізнесу та інші. Ключова мета стратегії полягає у забезпеченні конкурентоспроможності організації на ринку.

Стратегію також визначають як процес прийняття рішень щодо цілеспрямованих дій, що забезпечує організації конкурентні переваги в довгостроковій перспективі [11]. М. Портер визначає конкурентну стратегію як набір відмінностей, порівняно з конкурентами, комплекс видів діяльності організації для надання споживачам унікального набору пропозицій (продукції, послуг, робіт) [5].

В літературі виділяють три основні стратегії організацій: корпоративна стратегія, бізнес стратегія та функціональна або операційна стратегія. корпоративна стратегія передбачає ведення діяльності та прийняття рішень в більш широкому контексті функціонування організації: злиття, поглинання, розміщення ресурсів між стратегічними бізнес одиницями (СБО) [10–11; 16–17].

В цілому основна конкурентна перевага компанії – бізнес-адаптивність, що дає змогу займати лідерські позиції на ринку за різними СБО та напрямками бізнесу. Інші конкурентні переваги – контроль якості продукції, підвищення вимог до вибору постачальників, високо технологічне обладнання для виробництва продукції, врахування особливостей місцевих ринків. Окремим стратегічним напрямком роботи компаній є експортна діяльність, в межах якої вона визначає такі стратегічні завдання: розвиток дистрибуції брендів в країнах експорту, побудова довготривалих лояльних відносин з бізнес-партнерами, розвиток асортименту продукції, що експортується, нарощування об'ємів продажу на ключових ринках експорту [4].

Бізнес стратегію іноді визначають як конкурентну стратегію, що дає можливість визначити способи здійснення діяльності компанії на ринку, індустрії та способи, заходи досягнення конкурентних переваг порівняно з іншими організаціями. Функціональна або операційна стратегія передбачає прийняття рішень за функціями, операційними завданнями в підсистемах підприємства: наприклад, дослідження та розробки, маркетинг, фінанси, виробництво, інвестиції та інші [11].

Розробка стратегій для досягнення цілей організації передбачає реалізацію таких етапів та послідовних дій:

1. Аналіз зовнішнього середовища та потреб ринку [1]: на першому етапі стратегічного управління проводиться аналіз зовнішнього середовища та визначення потреб ринку, зокрема незадоволених потреб споживачів. Аналіз ринку доцільно проводити з використанням наступних методів: матриця стратегічних переваг М. Портера, матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ),

матриця А. Ансофа, матриця МакКінсі, SPACE-аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, метод LOTS.

2. Аналіз внутрішнього середовища та оцінка наявних ресурсів, можливостей організації. Аналіз внутрішнього середовища організації передбачає дослідження його складових: персонал / кадри, організація управління та поточне стратегічне управління, корпоративна культура, виробництво, фінанси, маркетинг, інновації, дослідження та розробки, логістика та інфраструктура.

3. Визначення місії, візії, цінностей, цілей організації, перспективних напрямків розвитку, які суттєво залежать від потреб ринку, структури ринку (міжнародного, національного, регіонального локальних ринків) та мають відповідати вимогам зовнішнього середовища. Варто відмітити, що саме в рамках корпоративної стратегії, плану визначається місія, візія та цілі організації (ринкова позиція, імідж, репутація бренду та інші цілі), інтереси стейкхолдерів, суспільства та працівників, здійснюється постановки цілей та інвестиційний аналіз: окупність інвестицій, прогнозування грошового потоку, чистої дисконтованої вартості.

4. Аналіз можливих стратегій розвитку діяльності підприємства та вибір найбільш оптимальних залежно від напрямків діяльності та цілей організації [16–17]: визначення корпоративної стратегії, бізнес стратегій залежно від наявних стратегічних бізнес одиниць організації, функціональних

стратегій бізнес-одиниць (фінансової, маркетингової, інноваційної, виробничої, соціальної, екологічної).

5. Розробка заходів в межах визначених стратегій організації для досягнення цілей та завдань. М. Портер [5, с. 38] розробив наступні типи стратегій конкуренції організації на ринку:

1) стратегія глобальної конкуренції, в межах якої організація працює з широким асортиментом товарів, виробники ведуть боротьбу в межах певного асортименту товарів, послуг в певній галузі у глобальному масштабі, забезпечуючи конкурентні переваги через реалізацію стратегій диференціації або лідерства у скороченні витрат;

2) глобальне фокусування на конкретних сегментах галузі, в межах якої організація здійснює суперництво в глобальному масштабі;

3) стратегія фокусування на національному ринку через використання конкурентних переваг та відмінностей на ринку для створення сфокусованого підходу відповідно потребам конкретного національного ринку, або регіональних, локальних ринків в межах національного. Ця стратегія забезпечує мінімізацію витрат при обслуговування споживачів ринку або сегментів споживачів або ж забезпечує диференціацію продукції відповідно потребам споживачів;

4) стратегія захищеної ніші, яка використовується в країнах, де уряд вводить обмеження

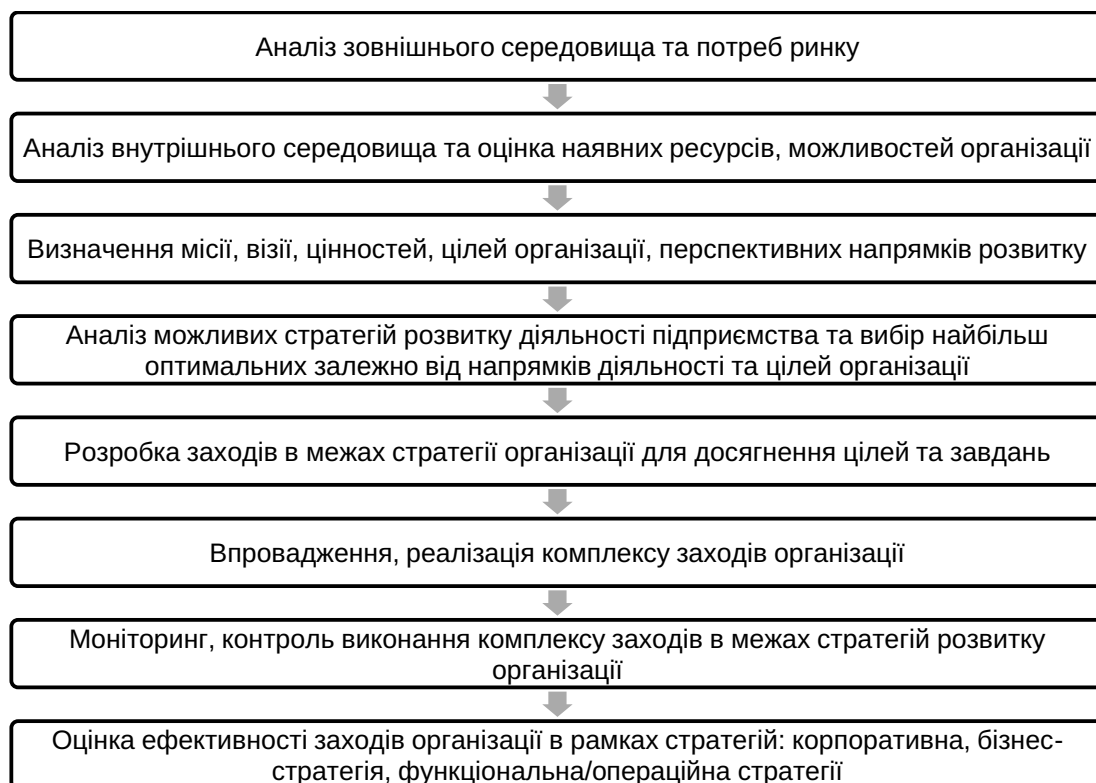


Рис. 1. Процес стратегічного управління підприємством

Джерело: складено авторами

можливостей глобальних конкурентів, тому компанія змушена розвивати стратегію на окремих національних ринках з врахуванням таких обмежень.

6. Впровадження, реалізація комплексу заходів в межах визначених стратегій та прийняття рішень щодо набору завдань, дій в рамках кожної стратегії.

Дослідження за участю понад 200 керівників вищої ланки доведено залежність загальної ефективності фірми від рівня узгодженості бізнес-стратегії з організаційною структурою фірми та нормами поведінки її працівників [15]. Впровадження стратегії залежить від двох основних вимірів: організаційна структура та стратегічна поведінка (норми поведінки в організації). В межах організаційної структури важливо забезпечити ефективність комунікації, координації та прийняття рішень, на які впливають такі виміри структури організації: формалізація, централізація, спеціалізація [15].

Формалізація – це ступінь, до якого рішення та робочі відносини регулюються формальними правилами та процедурами. Наявні в організації правила та процедури забезпечують персонал засобами та інструментами для визначення належної поведінки, визначаючи спосіб діяльності працівників. Як правило, в компаніях з меншим рівнем формалізації заохочується вертикальна та горизонтальна комунікації, гнучкі ролі працівників, що сприяє більшій ефективності у впровадженні стратегій.

Централізація передбачає ступінь передачі повноважень від вищого керівництва до керівників середньої ланки управління щодо прийняття стратегічних рішень, що позначається на розробці та відповідальних за реалізацію стратегій організації. В менш централізованих організаціях простежується більший рівень творчості та інноваційності щодо програми та плану розвитку.

Спеціалізація стосується ступеня розподілу завдань і діяльності в організації. У вузько спеціалізованих організаціях більша частка спеціалістів, які спрямовують свої зусилля на чітко визначений набір видів діяльності у таких організаціях більше знань та навиків у реалізації функціональних або операційних стратегій та виконання завдань в їх межах.

Стратегічна поведінка являє собою діяльність, спрямовану на створення конкурентних переваг організації. Існує чотири основні типи стратегічної поведінки організації, які забезпечують конкурентні позиції на ринку та впливають на ефективність стратегії: поведінка, орієнтована на клієнта; поведінка, орієнтована на конкурентів; поведінка, орієнтована на інновації; поведінка, орієнтована на внутрішню вартість/витрати [15].

Клієнто-орієнтовані організації забезпечують конкурентні переваги, створюючи цінність для споживачів, збираючи на аналізуючи інформацію про їх потреби. Такі організації використовують та

впроваджують стратегію диференціації, є більш гнучкими, адаптивними у реалізації власних планів та програм розвитку.

Орієнтовані на конкурентів організації фокусують увагу на конкурентних перевагах, які забезпечують перемогу над конкурентами, таким чином оцінюючи ресурси, можливості, цілі, потенційну частку на ринку. Такі компанії можуть використовувати та впроваджувати стратегію фокусування.

Орієнтовані на інновації організації забезпечують конкурентні переваги завдяки постійним радикальним інноваціям, які створюються системно у лабораторіях, на виробництві, маркетингу. Відповідно переважаючою для таких фірм буде стратегія диференціації, в якій інновації забезпечать ряд відмінностей продуктам, послугам.

Орієнтовані на внутрішню вартість/витрати організації використовують стратегію диференціації та/або внутрішні економічні переваги. Такі організації здійснюють оптимізацію витрат у сьому ланцюгу створення вартості, у всіх видах діяльності (логістика, маркетинг, виробництво тощо). Відповідно такі організації використовують стратегію лідерства за витратами.

Таким чином, вказані типи стратегічної поведінки організації впливатимуть на впровадження та ефективність стратегій, а також на цільові показники ефективності стратегій. Залежно від типу організаційної поведінки та стратегії організації використовують різні інструменти її впровадження.

Впровадження стратегії – це процес реалізації планів організації, що передбачає конкретні дії для виконання поставлених завдань, використання конкретних ресурсів та можливостей зовнішнього середовища для досягнення цілей [10]. Впровадження стратегії відбувається на корпоративному рівні, рівні стратегічних бізнес-одиниць, функціональному, операційному рівні або ж на різних рівнях управління.

7. Моніторинг, контроль виконання комплексу заходів в межах стратегії розвитку організації.

8. Оцінка ефективності заходів та дій в рамках наявних стратегій організації: корпоративної, бізнес-стратегій, функціональних / операційних стратегій.

Оцінка ефективності стратегії організації включає ефективність впровадження як окремих стратегічних програм або проектів, так і досягнення визначених стратегічних цілей, рівень їх відповідності інтересам стейкхолдерів, суспільства та працівників. Стратегію оцінюють на основі сукупності показників для охоплення як різних рівнів стратегічного управління, так і різні напрямки діяльності фірми. Для вимірювання ефективності стратегічного планування використовують порівняльний аналіз економічної діяльності організації до та після реалізації заходів в межах різних типів стратегій, їх відповідність поставленим цілям, місії та цінностям, потребам ринку.

Зв'язок засобів впровадження стратегій та типів стратегій організацій

| Засіб впровадження | Стратегія диференціації (для орієнтованих на споживачів, на інновації організацій) | Фокусування / комбінація стратегій (для орієнтованих на конкурентів організацій) | Лідерство за витратами (для орієнтованих на внутрішню вартість/ витрати організацій) |
|---|--|--|--|
| Високий премій, винагороди | Високий | Середній | Низький |
| Висока конкурентоспроможність заробітних плат | Високий | Середній | Низький |
| Зовнішній рекрутинг | Зовнішній | Зовнішній та внутрішній | Внутрішній |
| Контроль | Слабкий | Середній | Сильний |
| Гнучкість завдань | Висока гнучкість | Середня гнучкість | Жорстка гнучкість |
| Прийняття рішень | Участь персоналу | Середня участь персоналу | Відсутня участь персоналу |
| Засоби координації | Вільна координації та використання засобів | Середній ступінь вільності у координації | Низький ступінь вільності у координації |
| Система комунікації | Вільна комунікації, горизонтальна, вертикальна, гнучка | Середній рівень комунікації та її гнучкості, переважає вертикальна комунікація | Низький рівень комунікації між вищими та середніми ланками управління, переважає вертикальна комунікація (зверху – вниз) |

Джерело: доповнено авторами за даними [15–16; 17]

Вказані процеси стратегічного управління підприємством можна розділити на три стадії [1]:

1) стадія стратегічного планування (стратегічний аналіз, вибір стратегії), в межах якої визначаються стратегії та місія, візія, цілі, проводиться аналіз стратегічних позицій;

2) стадія стратегічної організації / налаштування організаційної структури та вибір організаційної поведінки відповідно до обраної стратегії (стадія впровадження, реалізація), в межах якої виконують проводиться у відповідність всі ресурси і внутрішньо фірмові зв'язки, цілі, завдання і сфери відповідальності працівників до обраної стратегії, керівники проводять потрібні організаційні зміни, формують функціональні бізнес-стратегії для кожного зі структурних підрозділів;

3) стадія стратегічного моніторингу, контролю та регулювання, оцінка ефективності стратегії та контроль вжиття стратегічних заходів.

Для оцінки ефективності стратегічного управління та обраної стратегії діяльності використовують методологію структурної оцінки, яка дає змогу визначити зв'язок ключових показників ефективності (key performance indicators, KPIs) та стратегічної карти збалансованої системи показників (balanced scorecard, BSC) відповідно до чотирьох вимірів останньої: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та зростання. Ці виміри пов'язані з чотирма функціями бухгалтерського обліку та фінансів, маркетингу, ланцюга створення вартості та людських ресурсів. Основний принцип – збалансування фінансових та нефінансових показників BSC [13], які дають змогу комплексно

узгодити бачення організації вищому керівництву та співробітникам, поєднати бачення розвитку організації з її цілями та реалізувати стратегії у відповідних заходах та діях [14]. BSC забезпечує баланс між факторами продуктивності, які відображають способи досягнення цілей, та показниками результативності, які оцінюють успішність стратегій, дозволяючи бізнес-підрозділам досягти довгострокових операційних покращень і підвищити фінансові показники [18].

До ключових показників ефективності належать [13–14; 18]:

1) фінанси: продажі, коефіцієнт заборгованості, рентабельність активів, прибуток на акцію, маржа чистого прибутку, повернення інвестицій;

2) клієнти: задоволеність покупців, прибуток на одного онлайн-клієнта, частка ринку, коефіцієнт утримання клієнтів, динаміка росту числа клієнтів, прибуток на одного клієнта;

3) внутрішні бізнес-процеси: кількість нових продуктів, послуг, ефективність транзакцій, скарги клієнтів, раціоналізовані форми та процеси, показники продажів, ефективність управління;

4) навчання та зростання: відгуки клієнтів сервісу підтримки, професійна підготовка, стабільність працівників, задоволеність працівників, компетентність організації.

Висновки із цього дослідження і дальші перспективи в цьому напрямку. Проведене дослідження доводить тісний зв'язок між стадіями стратегічного управління організаціями, а саме між процесами розробки, впровадження та оцінки стратегій розвитку фірм. Стадія стратегічного

планування забезпечує вище керівництво інформацією про фактори впливу на діяльність зовнішнього середовища, потреби ринку, які слугують вихідними даними для ідентифікації місії, цілей діяльності та вироблення набору стратегій подальшої діяльності. Стадія стратегічної організації передбачає виконання процесів розробленого комплексу заходів та дій для досягнення поставлених цілей. На цьому етапі важливо забезпечити як правильний вибір бізнес-стратегії, функціональних / операційних стратегій, так і їх відповідність організаційній структурі фірми та нормам поведінки її працівників. В межах організаційної структури важливо забезпечити ефективність комунікації, координації та прийняття рішень. На третій стадії відбувається моніторинг, контроль виконання комплексу заходів та оцінка ефективності заходів та дій в рамках наявних стратегій організації за такими вимірами: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та зростання. Подальші дослідження варто зосередити на вивчення практичного досвіду оцінювання стратегій організацій з використанням збалансованої системи показників.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аванесова Н.Е., Лубенська А.С. Сучасні тенденції дослідження моделей стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 16(1). С. 6–10.
2. Кобелева Т., Витвицька О., Перерва П., Ковальчук С. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2022. Вип. 1. С. 52–57. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.1.52>.
3. Місія та корпоративна відповідальність Helios Strategia. URL: <https://heliosstrategia.com/uk/pro-kompaniyu/> (дата звернення: 21.12.2023).
4. Terra Фуд збільшив частку ринку з виробництва рослинно-вершкових сумішей і зберіг лідерство відразу в 3-х ключових категоріях. Офіційний сайт Terra Фуд. 2021. URL: <https://terrafood.ua/archives/3599> (дата звернення: 21.12.2023).
5. Porter M. On competition : Harvard Business Press, 2008. P. 382.
6. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>.
7. Шраменко О.В., Жиліна Г.Ф., Задорожна С.М. Критерії та підходи до оцінки стратегії підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 105–114.
8. Ansoff H.I., Kipley D., Lewis A.O., Helm-Stevens R., Ansoff R. *Implanting strategic management*. Springer. 2018.

9. Asih I., Purba H.H., Sitorus T.M. Key Performance Indicators: A Systematic Literature Review. *Journal of Strategy and Performance Management*. 2020. Vol. 8(4). P. 142–155.

10. Guohui S., Eppler M.J. Making strategy work: A literature review on the factors influencing strategy implementation. *Handbook of Strategy Process Research*. 2008. P. 252–276.

11. Henry A. *Understanding strategic management*. Oxford: Oxford University Press. 2021. 408 P.

12. Hristov I., Appolloni A., Chirico A. The adoption of the key performance indicators to integrate sustainability in the business strategy: A novel five-dimensional framework. *Business Strategy and the Environment*. 2022. Vol. 31(7). P. 3216–3230.

13. Kaplan R.S., & Norton D.P. How to implement a new strategy without disrupting your organization. *Harvard business review*. 2006. Vol. 84(3). P. 100.

14. Kaplan R.S., Norton D.P. Linking the balanced scorecard to strategy. *California management review*. 1996. Vol. 39(1). P. 53–79.

15. Olson E.M., Slater S.F., Hult G.T.M. The importance of structure and process to strategy implementation. *Business horizons*. 2005. Vol. 48(1), pp. 47–54.

16. Porter K., Smith P., Fagg R. *Corporate strategy. Leadership and Management for HR Professionals*, Routledge. 2007. P. 381–411.

17. Valos M.J., FitzRoy P., Mavondo F. Implementing the Porter strategy types. *Bowater School of Marketing*. 2010, pp. 2714–2727.

18. Wu H.-Y. Constructing a strategy map for banking institutions with key performance indicators of the balanced scorecard. *Evaluation and Program Planning*. 2012. Vol. 35(3). P. 303–320. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2011.11.009>

REFERENCES:

1. Avanesova N.E., Lubenska A.S. (2017) Suchasni tendentsiyi doslidzhennya modeley stratehichnoho upravlinnya pidpryyemstvom [Modern trends in the study of strategic enterprise management models]. *Naukovyy visnyk Uzhhorodskoho natsional'noho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: International economic relations and the world economy*, vol. 16(1), pp. 6–10.
2. Kobleleva T., Vytvytska O., Pererva P., Kovalchuk S. (2022) Stratehichne upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva na zasadakh intelektual'noyi vlasnosti [Strategic management of enterprise development based on intellectual property]. *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu «Kharkivs'kyi politekhnichnyy instytut» (ekonomichni nauky) – Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences)*, vol. 1, pp. 52–57. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.1.52>
3. Misiya ta korporatyvna vidpovidal'nist' Helios Strategia [Mission and corporate responsibility of Helios Strategia]. Available at: <https://heliosstrategia.com/uk/pro-kompaniyu/> (accessed December 21, 2023).
4. The official website of Terra Food (2021) Terra Fud zbil'shyv chastku rynku z vyrobnytstva roslynno-

vershkovykh sumishey i zberih liderstvo vidrazu v 3-kh klyuchovykh katehoriyakh [Terra Food increased its market share in the production of plant-cream mixtures and maintained its leadership in 3 key categories]. Available at: <https://terrafood.ua/archives/3599> (accessed December 21, 2023).

5. Porter M. (2008) *On competition*. Harvard: Harvard Business Press, p. 357.

6. Taran-Lala O., Sukhoruk K. (2021) Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnya pidpryyemstvom [Peculiarities of strategic enterprise management]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and society*, no. 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>

7. Shramenko O.V., Zhilina G.F., Zadorozhna S.M. (2019) Kryteriyi ta pidkhody do otsinky stratehiyi pidpryyemstva [Criteria and approaches to the assessment of enterprise strategy]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Herald of the economy of transport and industry*, vol. 67, pp. 105–114.

8. Ansoff H.I., Kipley D., Lewis A.O., Helm-Stevens R., & Ansoff R. (2018) *Implanting strategic management*. Springer.

9. Asih I., Purba H.H., & Sitorus T.M. (2020) Key Performance Indicators: A Systematic Literature Review. *Journal of Strategy and Performance Management*, vol. 8(4), pp. 142–155.

10. Guohui S., & Eppler M.J. (2008) Making strategy work: A literature review on the factors influencing

strategy implementation. *Handbook of Strategy Process Research*, pp. 252–276.

11. Henry A. (2021) *Understanding strategic management*. Oxford: Oxford University Press. 408 p.

12. Hristov I., Appolloni A., & Chirico A. (2022) The adoption of the key performance indicators to integrate sustainability in the business strategy: A novel five-dimensional framework. *Business Strategy and the Environment*, vol. 31(7), pp. 3216–3230.

13. Kaplan R.S. & Norton D.P. (1996) Linking the balanced scorecard to strategy. *California management review*, vol. 39(1), pp. 53–79.

14. Kaplan R.S. & Norton D.P. (2006) How to implement a new strategy without disrupting your organization. *Harvard business review*, vol. 84(3), p. 100.

15. Olson E.M., Slater S.F., & Hult G.T.M. (2005) The importance of structure and process to strategy implementation. *Business horizons*, vol. 48(1), pp. 47–54.

16. Porter K., Smith P., & Fagg R. (2007) Corporate strategy. *Leadership and Management for HR Professionals*. Routledge. pp. 381–411.

17. Valos M.J., FitzRoy P., & Mavondo F. (2010) Implementing the Porter strategy types. *Bowater School of Marketing*, pp. 2714–2727.

18. Wu H.-Y. (2012) Constructing a strategy map for banking institutions with key performance indicators of the balanced scorecard. *Evaluation and Program Planning*, vol. 35(3), pp. 303–320. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2011.11.009>