

Швед В.В.

кандидат економічних наук,
професор кафедри бізнесу та права,
Відокремлений структурний підрозділ закладу вищої освіти
«Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»
Вінницький соціально-економічний інститут
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5497-0975>

Кізюн Б.М.

магістрант,
Відокремлений структурний підрозділ закладу вищої освіти
«Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»
Вінницький соціально-економічний інститут

Shved Vadym, Kiziun Bohdan

Separate Structural Subdivision of Higher Education Institution
“Open International University of Human Development “Ukraine”
Vinnytsia Institute of Economics and Social Sciences

МЕТОДОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Стаття присвячена методологічному забезпеченню стратегічного управління підприємством в умовах сучасних викликів, зокрема впливу ринкової плінності, наслідків збройної агресії та обмежень воєнного стану. Розглянуто основні підходи та методи стратегічного аналізу, такі як SWOT, PEST, матриця БКГ, модель Портера, модель McKinsey, матриця Ансоффа, метод SPACE і метод LOTS. Окреслено їх переваги, недоліки та можливості застосування для підвищення ефективності управлінських рішень. Підкреслено важливість системного підходу, який інтегрує як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу. Автори акцентують на необхідності використання комплексного підходу до стратегічного управління через поєднання різних методів, що дозволяє забезпечити об'єктивність та повноту аналізу. Представлено рекомендації щодо адаптації підприємств до динамічних змін ринку та вдосконалення стратегічного управління шляхом інтеграції сучасних інструментів аналізу та прогнозування. Стаття є корисною для науковців, практиків і керівників, які займаються стратегічним управлінням у різних галузях.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, методологія стратегічного управління, стратегічний аналіз, менеджмент.

Постановка проблеми. Стратегічне управління є складним, багатограним процесом, що вимагає не лише глибоких знань і практичних навичок, але й здатності постійно адаптуватися до швидко змінюваних умов господарювання. Сучасні тенденції та обставини, такі як глобалізація, цифровізація економіки, наслідки збройної агресії та обмеження, пов'язані з воєнним станом, значно впливають на традиційні підходи до стратегічного управління, змінюючи усталені методи роботи підприємств.

В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки підприємства стикаються із серйозними викликами: нестачею ресурсів, порушенням логістичних ланцюгів, коливаннями попиту та пропозиції, а також підвищеними ризиками. Ці фактори ніве-люють раніше визнані переваги багатьох методів стра-

тегічного управління, часто перетворюючи їхні сильні сторони на недоліки. Водночас такі обставини відкривають нові можливості, зокрема в напрямку розробки інноваційних стратегій, адаптації бізнес-процесів до кризових умов і створення конкурентних переваг, що базуються на гнучкості та стійкості.

Методологічне забезпечення стратегічного управління набуває особливого значення у цьому контексті, оскільки саме воно дозволяє системно оцінювати внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, прогнозувати наслідки управлінських рішень і формувати оптимальні шляхи розвитку. Зокрема, сучасні методології мають враховувати не лише економічні, але й соціальні, політичні та екологічні аспекти, що є критично важливими у процесі відновлення економіки. Важливо також інтегрувати підходи, які

дозволяють підприємствам використовувати кризи як поштовх для впровадження інновацій, оптимізації бізнес-моделей та побудови довгострокових стратегій стійкого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема методичного забезпечення стратегічного управління підприємством знаходиться в фокусі багатьох українських дослідників, зокрема: Будник М.М. [1], Довгань В.Л. [4], Краснокутська Н.С. [6], Невертій Г.С. [1], Осовська Г.В. [8], Сумець О. М. [11], Таран-Лала О.М. [12], Тертичка В.В. [13] та інші. Разом із тим стратегічне управління є динамічним та вимагає системної роботи над адаптацією до нових умов та викликів.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є критичний аналіз методологічного інструментарію стратегічного управління.

Виклад основного матеріалу. Методологія стратегічного управління зосереджена на розробці та оцінці можливих варіантів перспективного розвитку компанії. Такий аналіз альтернатив є одним із найскладніших і водночас найважливіших завдань у процесі стратегічного управління. Для підвищення ефективності управлінських рішень методологія спирається на системний підхід до вирішення організаційних питань.

Основою методології стратегічного управління є різноманітні економічні дисципліни, такі як економічна теорія, фінанси, кредитування, маркетинг, бухгалтерський облік, статистика тощо. Вона також включає системний, ситуаційний та кібернетичний підходи до вирішення завдань, методи дослідження операцій для знаходження оптимальних рішень, теорію прийняття рішень і теорію організацій, а також прогнозування. Крім того, стратегічний менеджмент використовує досягнення соціальних і гуманітарних наук, зокрема психології, соціальної психології, соціології та антропології.

Методологія включає широкий спектр методів дослідження та процедур для розв'язання управлінських завдань, спрямованих на підвищення ефективності діяльності компанії та її розвитку. Серед цих методів можна виділити експерименти, анкетування, тестування, збір експертної інформації, аналіз документації та методи моделювання.

Також методологія стратегічного управління спирається на ряд принципів, серед яких: науковість, єдність напрямку розвитку, пріоритет домінуючих напрямів розвитку, ефективність та економічність, підпорядкування особистих інтересів загальним цілям, пропорційність, мотивація персоналу, розподіл праці, корпоративність.

Ці принципи слугують фундаментом для побудови ефективної системи стратегічного управління та забезпечення сталого розвитку організації [7].

Стратегічне управління є складним і відповідальним процесом, що вимагає послідовного виконання кількох етапів. Відповідні етапи, що представлені в попередньому розділі, базуються на систематичному аналізі як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства. Такий підхід дозволяє враховувати всі ключові чинники, які впливають на діяльність організації, забезпечуючи ефективність стратегічних рішень.

Одним з найголовніших складників методології стратегічного управління є аналіз середовища діяльності підприємства. Таран-Лала О.М. та Сухорук К.В. наводять таку систематизацію методів стратегічного управління (рис. 1) [12].

Коротко охарактеризуємо основні з наведених методів.

Модель М. Портера або як її ще називають школа позиціонування є однією з ключових у стратегічному плануванні та управлінні.

Основою концепції позиціонування є визнання домінуючого впливу конкуренції у галузі. Інтенсивність конкуренції визначається такими факторами: сила споживачів, вплив постачальників, тиск галузевих конкурентів, загроза товарів-замінників.

На основі поєднання цих чинників формується матриця стратегій. Головний принцип стратегій, що пропонуються, — уникнення прямої конкуренції з сильними суперниками та спрямування ресурсів у сфери, де конкуренція менш інтенсивна, а прибутковість є високою.

Однак позиціонування здебільшого ігнорує внутрішні чинники конкурентоспроможності організації та фокусується лише на аналізі галузевих конкурентів, формуючи типові групування компаній-конкурентів.



Рис. 1. Методи обґрунтування вибору стратегії підприємством [7]

Стратегії за М. Портера орієнтовані на отримання монопольної ціни шляхом домінування на ринку в цілому або в окремих його сегментах. Для підходу М. Портера властиві певні недоліки, зокрема: зосередженість на галузевих особливостях. Модель враховує лише відмінності між галузями, залишаючи поза увагою внутрішньогалузеві особливості підприємств. Модель не враховує динамічних змін, таких як адаптація конкурентів до умов ринку та їх орієнтація на сегменти з високою прибутковістю. Також можна вести мову за певну однобокість аналізу. Відсутність інтеграції внутрішніх факторів організації, таких як інновації, операційна ефективність чи корпоративна культура, звужує можливості моделі.

Одним із найвідоміших і водночас найпростіших методів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз. Це інструмент, який дозволяє встановити зв'язок між можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами) та слабкостями підприємства. Результати цього аналізу використовуються для формування та вибору стратегій, які найкраще відповідають специфіці організації.

SWOT-аналіз застосовується для вивчення підприємства як економічної системи в контексті конкретного ринкового середовища. Цей метод не забезпечує остаточних рішень для прийняття управлінських заходів, але допомагає структурувати та впорядкувати існуючу інформацію, враховуючи суб'єктивні оцінки та висновки. Він сприяє створенню загального переліку стратегій, орієнтованих як на адаптацію до зовнішнього середовища, так і на вплив на нього.

Популярність цього методу пояснюється тим, що стратегічне управління вимагає обробки великих обсягів інформації, яку необхідно систематизувати, аналізувати та використовувати. SWOT-аналіз є зручним інструментом для організації такої роботи.

Проте метод має і недоліки, серед яких: неможливість врахувати всі сили, слабкості, можливості та загрози; суб'єктивність у виборі та ранжуванні факторів; повільна реакція на динамічні зміни зовнішнього середовища.

Ще одним популярним методом стратегічного аналізу є методика БКГ, яка використовується для оцінки стратегічної позиції підприємства у різних напрямках його діяльності. Вона дозволяє обрати оптимальну стратегію поведінки на ринку та ефективно розподілити фінансові ресурси між різними сегментами бізнесу.

Методика передбачає класифікацію бізнес-напрямків у чотири основні категорії:

«Зірка» — ідеальний стан, який характеризується високим потенціалом зростання ринку та сильними позиціями підприємства на ньому.

«Дійна корова» — напрямок діяльності, що приносить стабільний прибуток завдяки сильним ринковим позиціям, але функціонує на зрілому ринку з низькими темпами зростання.

«Дика кішка» або «знак питання» — бізнес-напрямок із слабкими позиціями підприємства, але з перспективним ринковим середовищем.

«Собака» — напрямок, де поєднуються слабкі позиції підприємства та низькі темпи зростання ринку, що робить його малоперспективним.

Перевагами методу БКГ є: простота та доступність у використанні; диференційований підхід до стратегічного планування; комплексність аналізу бізнес-напрямків;

Недоліки методу БКГ: надмірна увага до обмеженого набору факторів, що впливають на стратегічну позицію; недостатнє врахування інших важливих аспектів, які впливають на загальне становище підприємства.

Обидва методи, SWOT-аналіз і БКГ, є важливими інструментами стратегічного управління, які допомагають підприємствам орієнтуватися у складному ринковому середовищі. Проте їх використання потребує обережності та доповнення іншими методиками для більш комплексного аналізу [2].

Модель McKinsey або матриця «Мак-Кінзі» охоплює значно ширший спектр даних порівняно з матрицею БКГ. У цій моделі фактор зростання ринку трансформується у багатогранну категорію «привабливість ринку (галузі)», а частка ринку замінюється поняттям «стратегічний стан» або «конкурентні позиції» бізнес-одиниць.

Фахівці McKinsey наголошують, що чинники, які визначають привабливість галузі та позиції бізнесу на конкретних ринках, мають суттєві відмінності. При аналізі кожного ринку важливо спершу визначити фактори, які найбільше відображають специфіку цього ринку. Після цього необхідно об'єктивно оцінити їх, використовуючи три рівні: низький, середній та високий. Такий підхід забезпечує більш точну та адекватну оцінку ринкових умов і позиції підприємства.

До переваг даного методу доцільно віднести:

Комплексність аналізу. Матриця враховує широкий спектр факторів, які визначають привабливість ринку та конкурентну позицію бізнесу, забезпечуючи глибокий аналіз ситуації.

Гнучкість у застосуванні. Модель адаптується до специфіки різних ринків і галузей, дозволяючи підприємствам обирати релевантні фактори для оцінки.

Деталізація стратегічних рішень. Використання багатофакторного підходу сприяє формуванню більш обґрунтованих стратегій для різних бізнес-одиниць.

Порівняння бізнес-одиниць. Модель дозволяє порівнювати позиції різних підрозділів компанії, що спрощує розподіл ресурсів і визначення пріоритетів.

Довгострокова перспектива. Зосереджуючись на привабливості галузі та конкурентних позиціях, матриця допомагає формувати стратегії з урахуванням майбутнього розвитку ринку.

Водночас серед недоліків ми можемо назвати наступні:

Складність застосування. Велика кількість чинників ускладнює процес збору даних і їх аналіз, що може вимагати значних ресурсів та часу.

Суб'єктивність оцінок. Оцінка рівнів привабливості ринку та конкурентної позиції може бути суб'єктивною, залежно від досвіду і поглядів аналітиків.

Відсутність чітких інструкцій. Модель не надає конкретних рекомендацій щодо реалізації стратегій, що залишає простір для помилок у прийнятті рішень.

Недостатнє врахування взаємодії факторів. Матриця аналізує фактори окремо, не враховуючи їх взаємозв'язок, що може вплинути на реалістичність оцінок [9].

Матриця І. Ансоффа використовується для вибору стратегії стратегічних одиниць бізнесу підприємства серед можливих альтернатив в умовах зростаючого ринку. Ця модель пропонує чотири стратегічні альтернативи які можна описати наступним чином:

Проникнення на ринок. Стратегія орієнтована на збільшення частки підприємства на існуючому ринку шляхом інтенсифікації маркетингових заходів, поліпшення якості продукту або зниження ціни.

Розвиток ринку. Ця альтернатива передбачає пошук нових ринків збуту для вже існуючих продуктів. Це може включати вихід на нові географічні ринки, залучення нових сегментів споживачів або зміни в позиціонуванні продукту.

Розвиток продукту. Ця стратегія спрямована на створення нових або модифікацію існуючих продуктів для задоволення потреб споживачів на поточному ринку.

Диверсифікація. Найбільш ризикована альтернатива, що передбачає одночасний розвиток нових продуктів і вихід на нові ринки. Ця стратегія вимагає значних інвестицій та ретельного аналізу можливих ризиків [10].

Як і попереднім методам матриці Ансоффа також властиві певні недоліки, зокрема: модель надто спрощує реальний ринок, ігноруючи численні фактори, що впливають на успішність стратегії, такі як конкуренція, технологічні зміни чи державне регулювання. Також пропонується матриця не надає конкретних рекомендацій щодо реалізації обраної стратегії та не враховує потенційні виклики чи ризики під час впровадження.

Модель Ансофа не враховує динамічність зовнішнього середовища, таких як швидкі зміни в споживачьких уподобаннях, економічних умовах або конкурентній ситуації.

Використання даного підходу також не враховує можливість взаємодії між різними стратегічними альтернативами, такими як одночасне проникнення на ринок і розвиток продукту, що часто відбувається в реальних умовах.

Метод SPACE є комплексним інструментом, що використовується для аналізу ринкової позиції підприємства та вибору оптимальної стратегії його розвитку. Основою цього методу є оцінка чотирьох ключових груп критеріїв, які визначають ефективність діяльності підприємства:

Фінансова сила підприємства — оцінка фінансової стійкості та здатності підприємства забезпечувати стабільність у своїй діяльності.

Конкурентоспроможність підприємства — аналіз позиції компанії відносно конкурентів на ринку.

Привабливість галузі — визначення перспектив і потенціалу галузі, в якій функціонує підприємство.

Стабільність галузі — оцінка рівня змін та ризиків у галузевому середовищі.

Цей метод допомагає систематизувати дані про зовнішнє середовище та внутрішні можливості компанії, що сприяє формуванню ефективних стратегічних рішень.

Даний метод стратегічного аналізу багато в чому схожий із моделлю Портера і має такі самі недоліки, а саме нехтування зовнішніми факторами постійного впливу – законодавче забезпечення діяльності підприємства та адміністративно - фінансове регулювання.

Проте з іншого боку, виокремлюються фінансові фактори впливу на діяльність підприємства, які дозволяють більш чітко і структуровано оцінити конкурентну позицію та сформулювати стратегію діяльності [3].

Метою PEST-аналізу є моніторинг змін у макросередовищі за чотирма ключовими напрямками та визначення тенденцій і подій, які не контролюються підприємством, але мають вплив на прийняття стратегічних рішень. PEST-аналіз допомагає оцінити вплив факторів макросередовища на поточну і майбутню діяльність підприємства. Виділяються чотири основні групи факторів, що є найбільш важливими для формування стратегії: політичні (політико-правові), що позначаються літерою P, економічні (літера E), соціальна (соціокультурні) – літера S, технологічні (літера T).

Як правило, до політико-правових чинників відносяться такі аспекти, як урядова стабільність, зміни у законодавстві, ступінь державного впливу на галузь, включно з долею держвласності, державне регулювання, конкуренція в галузі та податкова політика. Економічні чинники включають загальний стан економіки (зростання, стабільність чи спад), курс національної валюти, рівень інфляції, безробіття та ціни на енергоресурси.

Соціокультурні аспекти охоплюють демографічні зміни, зміну структури доходів населення, ставлення до праці й відпочинку, соціальну мобільність та активність споживачів. Технологічні фактори стосуються державної технічної політики, важливих тенденцій у сфері технологій, розробки нових продуктів і швидкості впровадження інновацій, а також появи нових патентів [17].

За аналогією до аналізу попередніх методів наведемо ключові переваги та недоліки PEST-аналізу.

Так, PEST-аналіз має низку переваг, зокрема здатність оцінювати ключові фактори макросередовища, такі як політичні, економічні, соціокультурні та технологічні аспекти, що впливають на діяльність підприємства. Метод є простим у використанні та не потребує складних інструментів, що робить його доступним для більшості організацій. PEST-аналіз допомагає ідентифікувати тенденції та зміни у зовнішньому середовищі, сприяючи прогнозуванню

і підготовці до можливих викликів. Його гнучкість дозволяє застосовувати аналіз у різних галузях, а також інтегрувати результати у процес стратегічного планування, формуючи довгострокові стратегії з урахуванням впливу зовнішніх чинників.

Однак цей метод має і певні недоліки. Результати PEST-аналізу часто залежать від суб'єктивності аналітика, що може впливати на точність оцінки. Крім того, він зосереджується лише на зовнішніх факторах і не враховує внутрішніх чинників організації та їх взаємодії із зовнішнім середовищем. Аналіз здебільшого статичний, адже фокусується на поточній ситуації, не завжди враховуючи динамічні зміни. PEST-аналіз надає лише загальну інформацію про вплив зовнішнього середовища, не пропонуючи конкретних рішень чи рекомендацій. Ще однією складністю є потреба у достовірних і актуальних даних, які не завжди легко отримати, особливо за обмежених ресурсів.

Метод LOTS базується на принципі, що будь-яка організація, незалежно від її форми — чи то компанія, чи державна установа, — повинна прагнути адаптувати свою діяльність до потреб і вимог клієнтів.

Метод LOTS передбачає детальне та систематичне обговорення низки бізнес-питань, які охоплюють різні рівні та ступені складності. Це може варіюватися від визначення корпоративної місії компанії до розробки та реалізації конкретного проекту всередині організації. Такий підхід дозволяє враховувати потреби як стратегічного, так і оперативного характеру, забезпечуючи комплексний погляд на управління та розвиток бізнесу [5].

Методу LOTS властиві певні переваги, серед яких можна виділити системний підхід, що дозволяє враховувати як внутрішні, так і зовнішні чинники діяльності організації. Завдяки своїй адаптивності, LOTS-аналіз допомагає підприємствам реагувати на зміни в середовищі та відповідати потребам клієнтів, що є важливим у динамічних умовах ринку. Також цей метод є гнучким інструментом, який може застосовуватися як для загального стратегічного

планування, так і для вирішення конкретних проєктних завдань.

Водночас метод має певні недоліки. Так, результати проведеного аналізу можуть бути суб'єктивними, оскільки вони значною мірою залежать від знань, досвіду та сприйняття учасників. Крім того, LOTS більше орієнтований на процес, ніж на конкретні інструменти для прийняття рішень, що може ускладнювати реалізацію стратегій. У підприємствах із низьким рівнем організаційної культури або нерозвиненими комунікаціями застосування методу також може бути проблематичним.

Висновки. Стратегічне управління підприємством є складним процесом, який вимагає системного підходу, що враховує як внутрішні, так і зовнішні чинники впливу. Для забезпечення повноти аналізу та об'єктивності рішень необхідно поєднувати кілька методів стратегічного аналізу, таких як SWOT, PEST, БКГ, модель Портера та інші. Кожен із цих методів має свої переваги й недоліки, тому їх комбінування залежно від специфіки підприємства та умов ринкового середовища є найбільш ефективним. Основу методології стратегічного управління складають принципи науковості, економічності, мотивації персоналу та пріоритету загальних цілей, які забезпечують стабільний розвиток підприємства. Для адаптації до швидких змін ринку підприємствам слід впроваджувати сучасні підходи до аналізу та прогнозування, використовуючи кібернетичний і ситуаційний підходи для вирішення організаційних завдань.

Аналіз найпоширеніших методів стратегічного аналізу виявив їхній основний недолік — відсутність комплексності та системності. Одні методи акцентують увагу на зовнішніх чинниках, інші зосереджуються виключно на внутрішніх аспектах організації. Тому для забезпечення всебічного та збалансованого підходу до стратегічного управління доцільно застосовувати кілька методів одночасно. Їх поєднання дозволяє компенсувати недоліки окремих підходів, забезпечуючи об'єктивний і повний результат аналізу.

Список літератури:

1. Будник М. М., Невертій Г. С., Крилова Н. М. Стратегічне управління. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 292 с.
2. Галецький А. Р. Основні методики діагностики середовища діяльності підприємства. *Подільський науковий вісник*. 2017. № 1. С. 12–15.
3. Гайденок С. М., Телятик С. В. SPACE-аналіз стратегічних перспектив підприємства. URL: https://economy.kname.edu.ua/images/files/konferenc/2016/II_BA/c2/_2016Тези_Гайденок_Телятник.PDF
4. Довгань В. Л. Стратегічне управління. Київ : ЦУЛ, 2020. 272 с.
5. Кириченко О. М., Мігдальський А. В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428>
6. Краснокутська Н. С. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів економічних. Харків : НТУ «ХП», 2017. 460 с.
7. Макарян Є. В. Основи методології стратегічного управління. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. № 17. С. 145–148.
8. Осовська Г. В., Фішук О. Л., Жалінська І. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика. Київ : Кондор, 2003. 196 с.

9. Радченко Н. В. Багатофакторна матриця «Мак-кінсі»: переваги та недоліки. URL: <https://eprints.cdu.edu.ua/5062/1/zb-188-190.pdf>
10. Сасенко М. Г. Стратегія підприємства. Підручник. Тернопіль : «Економічна думка», 2006. 390 с.
11. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
12. Таран-Лала О. М., Сухорук К. В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296/284>
13. Тертичка В. В. Стратегічне управління: підручник. Київ : «К.І.С.», 2017. 932 с.
14. Швед В. В., Боковець В. В. Стратегічне управління. Вінниця : ВФЕУ, 2012. 151 с.
15. Швед В. В., Горобець А. П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 49. С. 36–43.
16. Швед В. В., Канащук В. Л. Сутність та зміст стратегічного аналізу діяльності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. № 4(43). С. 98–104.
17. Швед В. В., Прохорова О. В., Медведкін Р. В., Яковченко І. С. Стратегічне та оперативне планування: порівняльний аналіз. *Подільський науковий вісник*. № 2(14). 2020. С. 58–64. URL: https://pnv.in.ua/images/Magazine/2_2020/2_2020-58-64.pdf
18. Швед В. В., Шлінчук В. П. Стратегічне планування діяльності підприємства: концептуально-методологічні засади. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 1(25). С. 81–89. URL: https://pnv.in.ua/images/Magazine/1_2023/Shved_Shlinchuk.pdf
19. PEST-аналіз: основні нюанси. URL: <https://socio.karazin.ua/resources/eab7af5a8529c7818af42bae7f36e388.pdf>

References:

1. Budnyk M. M., Nevertij Gh. S., Krylova N. M. (2020) *Strategichne upravlinnja* [Strategic management] Kyiv: Vydavnychyj dim “Kondor”. (in Ukrainian)
2. Haletskyi A. R. (2017) Osnovni metodyky diahnostryky seredovyshcha diialnosti pidpryemstva [Basic methods for diagnosing the environment of an enterprise]. *Podilskyi naukovyi visnyk*. No 1, pp. 12–15.
3. Haidenko S. M., Teliatyk S. V. SPACE-analiz stratehichnykh perspektiv pidpryemstva [SPACE-analysis of the company’s strategic prospects]. Available at: https://economy.kname.edu.ua/images/files/konferenc/2016/II_BA/c2/_2016Тези_Гайдєнко_Телятник.PDF (accessed: 10.01.2025).
4. Dovghan V. L. (2020) *Strategichne upravlinnja* [Strategic management]. Kyiv: CUL. (in Ukrainian)
5. Kyrychenko O. M., Mihdalskyi A. V. (2017) Metody otsiniuvannia konkurentospromozhnosti pidpryemstva [Methods for assessing the competitiveness of an enterprise]. *Efektivna ekonomika*. No 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428> (accessed: 06.01.2025).
6. Krasnokutsjka N. S. (2017) *Strategichne upravlinnja* [Strategic management]. Kharkiv: NTU “KhPI”. (in Ukrainian)
7. Makazian Ye. V. (2018) Osnovy metodolohii stratehichnoho upravlinnia [Fundamentals of strategic management methodology]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*. No 17, pp. 145–148.
8. Osovsjka Gh. V., Fishhuk O. L., Zhalinsjka I. V. (2003) *Strategichnyj menedzhment* [Strategic management]. Kyiv: Kondor. (in Ukrainian)
9. Radchenko N. V. Bahatofaktorna matrytsia “Mak-kinsi”: perevahy ta nedoliky [The McKinsey Multifactor Matrix: advantages and disadvantages]. Available at: <https://eprints.cdu.edu.ua/5062/1/zb-188-190.pdf> (accessed: 10.01.2025).
10. Saienko M. H. (2006) *Stratehiia pidpryemstva. Pidruchnyk* [Enterprise strategy]. Ternopil: “Ekonomiczna dumka” (in Ukrainian)
11. Sumecj O. M. (2021) *Strategichnyj menedzhment* [Strategic management]. Kharkiv: KhNUVS. (in Ukrainian)
12. Taran-Lala O. M., Sukhoruk K. V. (2021) Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia pidpryemstvom [Features of strategic management of an enterprise]. *Ekonomika ta Suspilstvo*. No 25. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296/284> (accessed: 09.01.2025).
13. Tertychka V. V. (2017) *Stratehichne upravlinnia: pidruchnyk*. [Strategic management]. Kyiv: “K.I.S.” (in Ukrainian)
14. Shved V. V., Bokovets V. V. (2012) *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Vinnytsia: VFEU. (in Ukrainian)
15. Shved V. V., Horobets A. P. (2023) Stratehiia rozvytku pidpryemstva: sutnist ta znachennia. [Enterprise development strategy: essence and significance]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii “Ekonomiczni nauky”*, no 49, pp. 36–43.
16. Shved V. V., Kanashchuk V. L. (2023) Sutnist ta zmist stratehichnoho analizu diialnosti pidpryemstva [The essence and content of strategic analysis of an enterprise]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*. No 4(43), pp. 98–104
17. Shved V. V., Prokhorova O. V., Medvedkin R. V., Yakovchenko I. S. (2020) Stratehichne ta operatyvne planuvannia: porivnialnyi analiz [Strategic and operational planning: a comparative analysis]. *Podilskyi naukovyi visnyk*, no 2(14), pp. 58–64.
18. Shved V. V., Shlinchuk V. P. (2023) Stratehichne planuvannia diialnosti pidpryemstva: kontseptualno-metodolohichni zasady [Strategic Planning of Enterprise Activities: Conceptual and Methodological Foundations]. *Podilskyi naukovyi visnyk*. No. 1(25), pp. 81–89.
19. PEST-analiz: osnovni niuansy [PEST-analysis: the main nuances]. Available at: <https://socio.karazin.ua/resources/eab7af5a8529c7818af42bae7f36e388.pdf> (accessed: 08.01.2025).

METHODOLOGICAL SUPPORT FOR STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

The article addresses the urgent issue of methodological support for strategic management of enterprises under the conditions of dynamic changes in modern markets, the impact of armed aggression, and wartime restrictions. The importance of adapting enterprises to new challenges through the use of effective tools for strategic analysis and forecasting is emphasized. The study provides a detailed analysis of key approaches to strategic management, including SWOT analysis, PEST analysis, the BCG matrix, Porter's model, the McKinsey matrix, Ansoff's model, the SPACE method, and the LOTS method. Their strengths, weaknesses, and potential areas of application in decision-making processes are identified. Particular attention is given to the principles underpinning strategic management, including scientific validity, cost-efficiency, personnel motivation, prioritizing common goals over individual interests, and ensuring proportionality in resource allocation. The authors highlight that each method of strategic analysis has certain limitations, making it advisable to combine them to achieve a more objective picture. The integration of methods allows consideration of both internal characteristics of the enterprise and external market conditions, which is crucial for effective management. The article also underscores the significance of a systematic approach to strategic management, which involves integrating various methods and approaches to achieve a comprehensive analysis of the situation. Special emphasis is placed on factors such as innovation, corporate culture, and operational efficiency, enabling enterprises to remain competitive in the long term. The paper offers recommendations for improving strategic management by emphasizing the necessity of implementing modern analytical tools that account for rapid changes in the external environment. The practical value of the research lies in developing recommendations to enhance enterprise efficiency through adaptation to unstable market conditions. The article will be valuable for scholars, enterprise managers, and practitioners involved in strategic planning across various sectors of the economy.

Key words: strategy, strategic management, strategic management methodology, strategic analysis, management.