

[https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-11](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-11)

УДК 336.025

Ліна АРТЕМЕНКО

Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
<https://orcid.org/0000-0002-8585-0252>

Наталія РИЖИКОВА

Державний біотехнологічний університет
<https://orcid.org/0000-0002-3019-8172>
e-mail: goncharenkonat@gmail.com

Владислав ЛАГОДІЄНКО

Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
<https://orcid.org/0000-0002-9290-2380>

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТВОРЕННЯ ДОВГОСТРОКОВОЇ ЦІННОСТІ БІЗНЕСУ

У статті розглянуто сутність, зміст та ключові ознаки стратегічного управління. Досліджено основні чинники, які здійснюють вплив на діяльність компанії у стратегічній перспективі. Діюча система чинників доповнена з позицій сучасної практики господарювання та досягнення стратегічних конкурентних переваг. Стратегію пропонується розглядати як дорожню карту досягнення довгострокових цілей і завдань компанії. Проаналізовано два базових методичних підходи до стратегічного управління бізнесом: процесний і системний. Визначено, що за сучасних стратегічних пріоритетів і цілей обидва підходи мають орієнтуватись на створення довгострокових сталих цілей розвитку бізнесу. Окреслено основні переваги, які формує стратегічний менеджмент для розвитку компанії. Визначено, що склад традиційних інструментів стратегічного управління (методи планування і прогнозування, методи стратегічного аналізу, методи моделювання) у теперішній час мають бути доповнені наступними: корпоративна організаційна культура, стратегічні бізнес-комунікації, соціальна відповідальність бізнесу.

Доведено, що пріоритетом сучасних стратегій розвитку бізнесу мають стати стратегічні цінності, ключовими з яких для компанії є: люди, персонал, партнерські відносини із стейкхолдерами, збереження навколишнього середовища, задоволення інтересів всіх учасників бізнес-процесу. Сучасна практика стратегічного управління компаній має ґрунтуватись на базових принципах глобальної концепції сталого розвитку. Практика діяльності відомих світових компаній показує, що врахування цілей і завдань сталого розвитку у стратегічному управлінні сприяє нарощуванню довгострокового конкурентного потенціалу та реалізації власних цілей бізнесу. У контексті зарубіжного досвіду досліджено основні стратегічні моделі бізнес-поведінки компаній на ринку, орієнтовані на створення довгострокових цінностей. Серед факторів успішної реалізації стратегії компанії в якості головного визначений людський фактор. Запропоновано система принципів стратегічного лідерства, необхідного для реалізації процесу стратегічного управління компаній.

Ключові слова: стратегічне управління, бізнес, довгострокові цінності, сталий розвиток, пріоритети стратегічного управління, інструменти управління, компанії

Lina ARTEMENKO

National Technical University of Ukraine Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

Natalia RYZHIKOVA

State Biotechnological University

Vladislav LAGODIENKO

National Technical University of Ukraine Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

STRATEGIC MANAGEMENT AS A TOOL FOR CREATING LONG-TERM BUSINESS VALUE

The essence, content and key features of strategic management are explored in the article. New factors influencing the company's activities in a strategic perspective were also investigated here. The current system of factors was supplemented from the standpoint of modern business practices and the achievement of strategic competitive advantages. It is proposed to consider the strategy as a road map for achieving the company's long-term goals and objectives. Two basic methodological approaches to strategic business management are analyzed: process and system. According to modern strategic priorities and goals, both approaches should focus on creating long-term sustainable business development goals. The main advantages formed by strategic management for the development of the company are outlined. It was determined that the composition of traditional strategic management tools (planning and forecasting methods, strategic analysis methods, modeling methods) should now be supplemented with the following: corporate organizational culture, strategic business communications, social responsibility of business.

It has been proven that strategic values should be the priority of modern business development strategies. The key values for companies are: people, personnel, partnership relations with stakeholders, preservation of the environment, satisfaction of the interests of all participants in the business process. The modern practice of strategic management of companies should be based on the basic principles of the global concept of sustainable development. The practice of activities of well-known global companies has shown that taking into account the goals and objectives of sustainable development in strategic management contributes to the growth of long-term competitive potential and the realization of one's own business goals. In the context of foreign experience, the main strategic models of the business behavior of companies on the market, which are oriented towards the creation of long-term values, were investigated. Among the factors of successful implementation of the company's strategy, the

human factor is identified as the main one. The system of principles of strategic leadership, necessary for the implementation of the process of strategic management of the company, is proposed here.

Keywords: strategic management, business, long-term values, sustainable development, strategic management priorities, management tools, companies.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Досягнення довгострокових конкурентних переваг бізнесу та забезпечення існування компанії на ринку неможливе без організації системи стратегічного управління. Стратегічний менеджмент окреслює ключові орієнтири розвитку бізнесу, формує інструменти і технології втілення в життя місії і візії компанії, використовує комплекс елементів і механізмів превентивного захисту бізнесу від ризиків і загроз зовнішнього середовища та формує довгостроковий потенціал його конкурентоспроможності, задоволення інтересів власників, покупців і стейкхолдерів.

Стратегічне управління – одна з найбільш складних ділянок сучасного менеджменту, яка потребує високого рівня організаційної культури, свідомості та відповідальності бізнесу, дієвих інструментів та високого рівня професіоналізму виконавців стратегічних планів і завдань. Стратегічні цілі і завдання характеризуються підвищеним рівнем складності і невизначеності майбутніх факторів бізнес-середовища, потребують значних витрат та, в окремих випадках, обмежують перспективи максимізації прибутків у короткостроковому періоді на користь довгострокової перспективи. Поряд з цим, саме стратегічне управління постає потужним інструментом реалізації можливостей функціонування і розвитку бізнесу у майбутньому, реалізації цілей компанії, здобуття прихильності споживачів і партнерів, нарощування репутаційного капіталу та створення цінностей для всіх учасників бізнес-процесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Теоретико-методичні та практичні засади стратегічного управління вже тривалий час займають вагоме місце у дослідженнях відомих вітчизняних та зарубіжних вчених. Складність, динамічність та волатильність факторів бізнес-середовища, які здійснюють вплив на діяльність і конкурентоспроможність бізнес-структур, зумовлюють постійну увагу до питання пошуку інструментів і механізмів забезпечення ефективного управління у довгостроковому періоді з боку провідних науковців. Вагомий внесок у дослідження даного питання зробили вітчизняні дослідники: Н.Е. Аванесова, В.В. Бугас, М.П. Бутко, І.Б. Гуркова, О.С. Виханський, О.В. Марченко, Г.В. Осовська, Л.Є. Довгань, І.М. Писаревський, М.Г. Саєнко, О.М. Тищенко та інші. Потужний розвиток теорія і практика стратегічного управління одержала у зарубіжній літературі, класиками якої є І. Ансофф, Д. Аакер, Р. Бранденбург, Дж. Гелбрейт, П. Друкер, П. Вейл, Б. Карлоф, У. Кінг, Ф. Котлер, Д. Кліланд, Дж.Б. Куїнн, Г. Мінцберг, А. Томпсон, А.Дж. Стрікланд, Дж. Стейнер. Поряд з цим, складність сучасного бізнесу та динамічність факторів, які здійснюють вплив на стратегічне управління діяльністю компаній, об'єктивно вимагають проведення подальших досліджень у питання його удосконалення.

Формулювання цілей статті

Метою статті є дослідження змістовних ознак сучасного стратегічного управління як інструменту формування потенціалу довгострокових цінностей компанії в умовах динамічних викликів.

Виклад основного матеріалу

Останні десятиріччя спричинили кардинальні зміни у практиці управління діяльністю компаній. Підвищення ступеня динамічності та волатильності факторів бізнес-середовища, загострення конкурентної боротьби, глобалізація системи економічних зв'язків зумовили об'єктивну необхідність пошуку нових методів, інструментів, форм і технологій управління, орієнтованих на досягнення довгострокових цільових орієнтирів і завдань. У 50–60-і роки П. Друкер визначив, що головне завдання управління – розподіл ресурсів та надання можливостей персоналу компанії ефективно задовольняти потреби споживачів, які постійно змінюються [1]. Ансофф І., Хіггінс Дж. трактують зміст стратегічного управління у контексті взаємодії компанії із зовнішнім середовищем [2, 3]. Сьогодні «...бізнес вимушує компанії переходити на стратегічні засади управління, щоб змусити їхній менеджмент розробляти і реалізовувати дієві плани, структури і політику» [4, с. 62]. На думку теоретиків стратегічного менеджменту, його принципова сутність полягає в пошуку узгодженості між поведінкою організації з урахуванням дії чинників бізнес-оточення та організацією використання ресурсів [5, с. 819].

Стратегічне управління – це діяльність керівництва, що займається прийняттям рішень у сфері визначення цілей організації, бачення її філософії, довгострокових завдань та продуманої політики їх досягнення. Окремі вітчизняні вчені розрізняють поняття «стратегічне управління як діяльність і сукупність процесів (елементів)» і «стратегічний менеджмент як сукупність методів і способів її реалізації» [6, с. 34]. Більшість науковців погоджуються, що стратегічне управління визначається як аналіз, оцінка, постійне планування, моніторинг усіх потреб, необхідних компанії для досягнення її довгострокових цілей і завдань. [7, с. 109; 8, с. 46; 9, с. 22]. Підсумовуючи всі визначення та характерні ознаки процесу стратегічного

управління, можна трактувати його зміст як опис та визначення сфер, у яких бізнес може потенційно відставати (фактично відстає) від конкурентів та удосконалення цих сфер для досягнення більшої продуктивності та здобуття конкурентних переваг. Стратегічне управління дозволяє менеджменту компаній проводити об'єктивну оцінку конкурентів, споживачів, ринкових ситуацій і технологій. За допомогою стратегічного управління компанії приймають ефективність управлінські рішення та реагують на дію потенційних бізнес-факторів.

Зарубіжні практики виділяють у складі процесу стратегічного менеджменту три основних елемента: формулювання, реалізацію та оцінку [10, с. 563]. Результативність реалізації стратегії управління визначається системою факторів і чинників, які здійснюють активний вплив на діяльність компанії. Серед ключових чинників Waterman, Peters & Phillips визначають контекст стратегії, структуру систему, стиль, персонал, навиків та підлеглих [11, с. 17]. Інші вчені у доповнення цих факторів визначають організаційну політику, розподіл ресурсів та винагороду [11, с. 21].

За сучасних умов важливість та актуальність стратегічного управління зростають внаслідок дії наступних чинників: 1) екологічна свідомість (швидкі споживчі зміни у моралі, вподобаннях, смаках та культурі споживання), що формує як потенційні ризики, так і можливості для бізнесу; 2) удосконалення USP бізнесу (формулювання ділової місії, яка керує бізнесом та дає підстави для визначення цілей і завдань розвитку); 3) формулювання довгострокових цілей; 4) визначення політики, організаційної поведінки та структури.

Аналіз сучасної наукової літератури дозволив визначити, що більшість науковців досліджують методичну площину концептів стратегічного управління з позицій підходів до обґрунтування стратегій: контроль над витратами, стратегії лідерства, стратегії диференціації, фокусування тощо. Зарубіжна теорія і практика виділяє два методичних (організаційних) підходи до побудови базису стратегічного управління бізнесом, вибір якого визначається її масштабом та видом діяльності: перший – промисловий методичний підхід – орієнтований на ресурси, конкурентне становище компанії, ринкові можливості розвитку бізнесу. Цей підхід орієнтований на отримання максимального прибутку за помірною рівню витрат ресурсів і є більш традиційним. Другий – соціальний підхід, зміст якого ґрунтується на відкритості бізнесу для зовнішніх інвесторів (як правило, значної їх кількості та незначних вкладень), які мають можливість отримувати свої бонуси на засадах «повернення-одночасних термінових нових вкладень» у короткостроковий період (щотижнево, щомісячно тощо). Прикладом дії соціального стратегічного підходу є діяльність компанії Google, яка використовує відкриту стратегію широкої взаємодії бізнесу з суспільством [12].

За сучасних умов господарювання бізнес-стратегія для компаній – це дорожня карта досягнення поставлених цілей. Стратегічне управління формує для бізнесу можливості отримання наступних бізнес-переваг:

- 1) формує конкурентні переваги – стратегічне управління дозволяє краще зрозуміти конкурентів з позицій сильних та слабких сторін їхніх бізнес-стратегій, підвищує рівень обізнаності про можливості, загрози та ринкові тенденції;
- 2) стратегічне управління постає відправною крапкою для прийняття управлінських бізнес-рішень;
- 3) сприяє сталому зростанню бізнесу – стратегічний менеджмент дозволяє виявляти та визначати ключові пріоритети розвитку, використання ресурсів і можливостей;
- 4) сприяє управлінню на проактивних засадах замість реактивних, що дає змогу передбачати та нівелювати потенційні ризики і загрози та краще використовувати можливості і перспективи розвитку;
- 5) підвищує рівень управлінської освіченості завдяки механізмам і інструментам стратегічного аналізу, оцінки і планування;
- 6) стратегічне управління готує бізнес до можливих потенційних ринкових викликів;
- 7) сприяє створенню єдиної організації та підвищує її спроможність вирішувати проблеми і завдання на всіх функціональних рівнях управління;
- 8) дозволяє створювати довгострокові цінності для бізнесу та суспільства.

Зміст та вибір механізмів реалізації стратегії бізнесу в значній мірі визначаються її глобальною метою – причиною її створення та існування (місією). Так, місія компанії «Coca-Cola» сьогодні звучить наступним чином: «Обновити світ. Створити різницю» та пояснює глобальну стратегічну мету діяльності компанії – створення сталого бізнесу, який змінить життя людей, суспільства та планети на краще [13]. «Nike» позиціонує генеральну мету власного бізнесу з позицій надання натхнення та інновацій кожному користувачу товарів, які справляють позитивний вплив для суспільства [14]. «Johnson & Johnson» головним завданням свого існування вважають діяльність з створення здорового суспільства, зміна траєкторії здоров'я людства та навколишнього середовища [15]. Світовий лідер аудит-компанія «E&Y» власну місію бачить як мету зробити світ краще [16]. Як показують дослідження, більшість відомих світових компаній і брендів пов'язують ціннісні орієнтири сталого розвитку власного бізнесу зі створенням довгострокової цінності для покупців, суспільства, теперішніх і майбутніх поколінь людства. У найближчій та довгостроковій перспективі саме такі ціннісні орієнтири визначатимуть стратегічний вектор розвитку конкурентоспроможного бізнесу.

Аналіз методичних підходів до імплементації засад стратегічного управління у практичну площину діяльності компанії показав, що існують три основних підходи, які стратегічний менеджмент використовує для успішного досягнення поставлених цілей і завдань: процесний та системний (рис. 2). Вважаємо, що за всіх трьох підходах стратегічне управління має бути орієнтоване на створення довгострокових сталих цінностей, які спроможні одночасно задовольняти інтереси всіх учасників суспільно-господарських відносин.

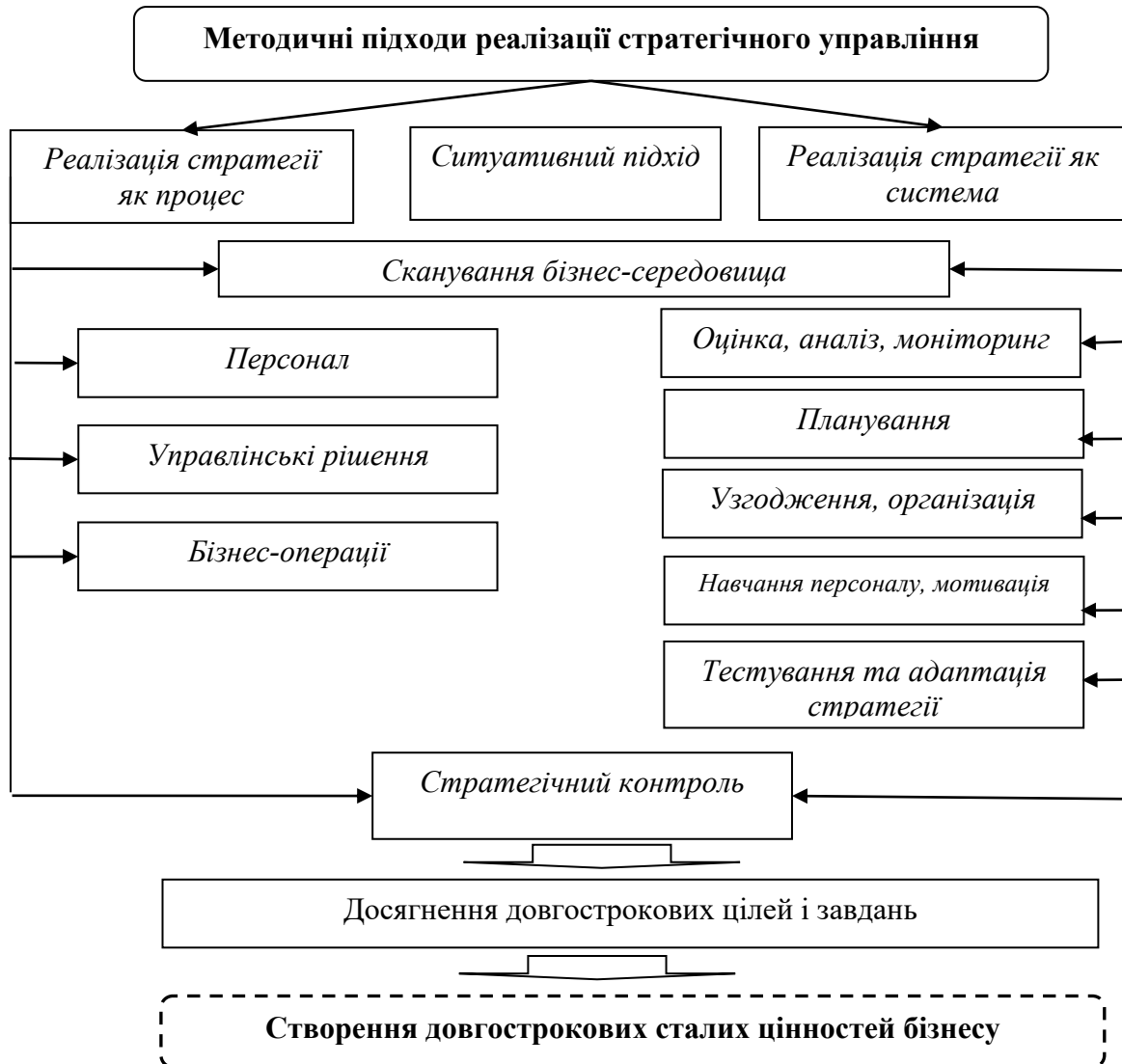


Рис. 1. Методичні підходи реалізації стратегічного управління бізнесом

Джерело: удосконалено автором за [2, 6–9]

Традиційно, методична площина стратегічного управління доповнювалась інструментами та відповідними методами, найбільш поширеними у практиці з яких є інструменти стратегічного планування, оцінки і аналізу: система OKR, SWOT, PEST, PESTEL, SNW, GAP, MOST, Vrio-аналіз, SPACE-аналіз, матричні методи (МкКінзі, Ансоффа, БКГ, Shell, ADL, модель Лафліна і Мартіна, Хофера/Шендела), бенчмаркінг, методи ABC, XYZ, збалансована система показників оцінки бізнесу, управління ризиками. І.М. Писаревський, З.С. Шершньова серед інструментів стратегічного управління також окремо виділяють діагностику масштабного зростання, стратегічні моделі [17, с. 130; 18, с. 146]. Окремо виділяються інструменти діамантової стратегічної моделі Хембрика і Фредриксона: арени (сегменти ринків), транспортні засоби, диференціатори (конкурентні переваги), послідовність дій менеджменту, економічні логіка управління [19]. Цю сукупність сучасна практика менеджменту вже доповнила такими інструментами, як стратегічний баланс, стратегічний потенціал [20], організаційна структура управління, корпоративна культура, корпоративне управління, стратегічні комунікації, стратегічна сесія, соціальна відповідальність бізнесу тощо.

За теперішніх та майбутніх умов стратегічні цінності бізнесу постають ключовим драйвером та інструментом генерування прибутків та реалізації інтересів учасників бізнес-процесу. Цінності

перетворюють у життя стратегію компанії, працюють як дорожня карта досягнення поставлених цілей і завдань, інтегрують всіх учасників у єдиний процес та орієнтують на єдину мету. Сьогодні стратегічними цінностями бізнесу постають люди, персонал, покупці, відносини з партнерами, суспільством, збереження навколишнього середовища, розвиток бізнесу на засадах інклюзивності тощо.

Стратегічний синергізм залежить від якості процесу управління (управлінський синергізм) в готовності команди управлінців до реалізації стратегії розвитку підприємства. Синергія може мати двояку користь: пряму користь через збільшення чистих грошових потоків від найбільш повного використання потенціалу підприємства, що має місце при операційній, управлінській і фінансовій синергії: операційна синергія — економія на операційних видатках за рахунок взаємодії маркетингового, фінансового та логістичного потенціалів; управлінська синергія — економія за рахунок оптимального формування потенціалу організаційної системи управління; фінансова синергія — економія за рахунок змін підходів щодо формування фінансового потенціалу підприємства та опосередковану користь (збільшення вартості потенціалу підприємства або зміна мультиплікатора ціна/прибуток) [21].

Виклики і загрози, що мали місце на світовому ринку за останні роки, зокрема, виклики, пов'язані із епідемією Covid, визначили нові пріоритети і орієнтири стратегічного управління, які змусили бізнес адаптувати своє бачення та діяльність задля збереження конкурентних позицій і переваг. За результатами опитування глобальної бухгалтерської організації HLB, керівники компаній визначили основні важливі питання і напрями розвитку, що мають значення для прийняття стратегічних рішень: 1) прискорення темпів цифрової трансформації розвитку суспільства і економіки; 2) формування віртуальної робочої інфраструктури бізнесу; 3) розвиток персоналу та набуття ним нових професійних навиків; 4) оптимізація витрат; 5) зміна та удосконалення ланцюгів постачання та реалізації [22].

Стратегічний менеджмент постає складною функцією управління для більшості вітчизняних, так і зарубіжних компаній, значна частина яких віддає пріоритети отриманню короткострокових вигід у порівнянні з ризикованими довгостроковими діями і рішеннями. Результати опитування менеджерів крупних компаній, які були проведені компанією McKinsey, дозволили експертам обґрунтувати п'ять моделей ділової поведінки, які спонукають організації та бізнес переорієнтувати свою діяльність на створення довгострокової цінності:

- 1) нарощування обсягів інвестування людських талантів та ризикованих ділових ініціатив;
- 2) формування портфелю стратегічних ініціатив, що забезпечують прибуток, який перевищує розмір капіталу;
- 3) динамічний розподіл капіталу та талантів (персоналу компанії) на ті види бізнесу, які забезпечують створення найбільшої у стратегічній перспективі цінності;
- 4) створення цінності не тільки для інвесторів, власників капіталу та бізнесу, створення цінності для персоналу, партнерів, покупців, контактних суспільних групи тощо;
- 5) баланс або компроміс між ініціативами, які здатні забезпечити короткострокові та довгострокові вигоди [23].

Такі результати досліджень свідчать, що потенціал створення довгострокових цінностей бізнесу значно зростає, коли компанія задовольняє не інтереси не тільки його власників, а й потреби клієнтів, стейкхолдерів, персоналу, суспільства та підтримує стратегічний баланс інтересів всіх учасників соціально-економічного процесу. Світова практика використання цілей і пріоритетів глобальної концепції сталого розвитку у стратегії бізнесу сьогодні розглядають як можливість «омолодити стратегію», а сталість у стратегічній перспективі розглядається як рішення, що формує для компанії нові ринкові можливості [24]. Створення довгострокових цінностей на засадах сталого розвитку бізнесу може бути забезпечено наступними способами: переосмислення продуктів і ринків з урахуванням розв'язання суспільних соціально-економічних і екологічних проблем; реалізація сталих стратегій розвитку персоналу компанії; сталі стратегії комунікацій та відносин із стейкхолдерами. Кожен з цих способів формує потенціал створення стратегічної цінності для бізнесу поряд із нарощування репутаційного капіталу за рахунок участі у глобально значимих для людства програмах.

Метою стратегічного управління у такому контексті є максимізація вартості (цінності) бізнесу (навіть за рахунок ризику її зменшення у короткостроковому періоді). Основними інструментами політики стратегічного управління за сучасних умов постають: система стратегічного планування, аналізу і контролю, інновації, постійне навчання персоналу, корпоративна культура, соціальна відповідальність бізнесу, партнерські відносини, принципи довгострокового сталого зростання. Стратегічні інтереси бізнесу і компанії у цілому формують так звану спіраль створення довгострокових цінностей. Інвестування частини короткострокового прибутку у проекти з підвищення кваліфікації персоналу забезпечують виробництво якісних товарів і їх сервіс, що призводить до нарощування додаткової вартості і прибутків. Інвестування довгострокових соціально-відповідальних програм розвитку зменшує винагороду інвесторів у теперішньому періоді, проте, призводить до нарощування репутаційного капіталу і кола споживачів. У короткостроковій перспективі прибуток від бізнесу – це джерело фінансового забезпечення його власників, у довгостроковій перспективі – це актив, здатний приносити потужний майбутній соціально-економічний ефект.

Стратегії сталого розвитку бізнесу сьогодні завойовують все більшу довіру та поширеність серед компаній, їх власників та менеджменту. Бізнес-стратегії сталого розвитку формують переваги захисту бренду та зниження ризиків ділової репутації; перетворюють бізнес на ініціативу, що приносить користь суспільству, персоналу, партнерам, навколишньому середовищу; забезпечують значимі для компанії організаційні, соціально-економічні та техніко-технологічні зміни; формують передумови фінансового успіху та підвищення конкурентоспроможності бізнесу на ринку. Разом з тим, експерти менеджменту сьогодні сходяться у думці, що ефективне стратегічне управління, зокрема, на засадах імплементації стратегій сталого розвитку, потребують потужного фінансового базису і ресурсних можливостей компанії [25].

Визначальним чинником успіху реалізації стратегії компанії є людський фактор та компетентність управлінської ланки. Дослідження, проведені всесвітньої аудиторської компанією PwC показало, що з 6000 респондентів-керівників лише 8% виявили якості стратегічного лідерства та стратегічних компетентностей [26]. Це ті керівники, які можуть управляти структурними трансформаціями компанії задля адаптації до бізнес-середовища, розробки превентивних та проактивних заходів, орієнтованих на здобуття конкурентних переваг компанії на ринку. Опрацювання теоретико-методичних і прикладних засад сучасної практики стратегічного управління дозволило визначити ключові принципи стратегічного лідерства (рис. 2). Вони уявляють собою сукупність організаційних систем та персональних можливостей і якостей управлінського персоналу, що дозволяють компанії досягати своїх стратегічних цілей і завдань.

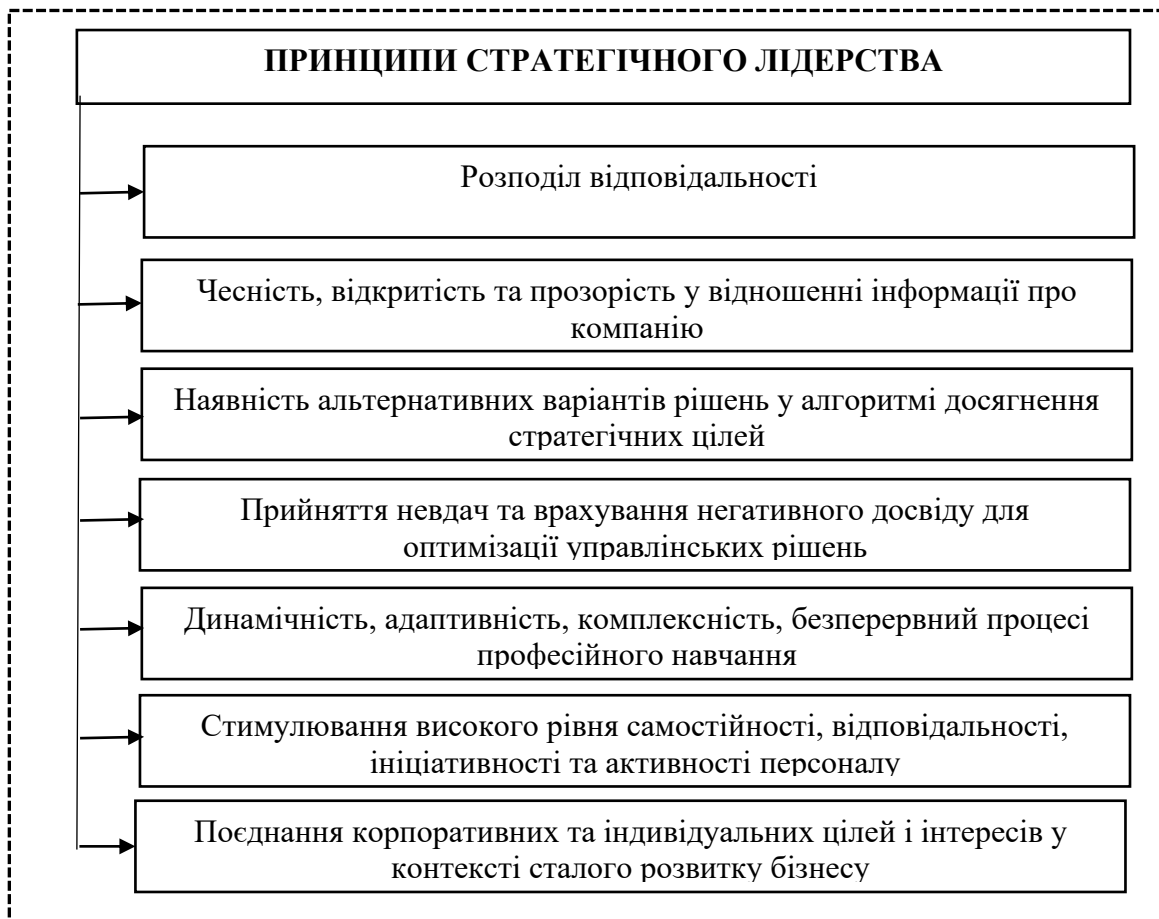


Рис. 2. Принципи стратегічного лідерства у стратегічному управлінні

Джерело: Запропоновано автором

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Проведені дослідження показали, що стратегічне управління за сучасних умов є однією з найскладніших ділянок управлінського процесу, на яку здійснює вплив значна сукупність чинників зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища. Складністю та комплексністю також визначається методичний інструментарій стратегічного менеджменту. Стратегічне управління формує систему вагомих переваг для бізнесу, які можуть бути використані для формування довгострокового конкурентного потенціалу. Сучасні стратегії управління бізнесом мають бути орієнтовані на створення довгострокових цінностей, які дозволяють у перспективі перетворити короткостроковий прибуток на актив, що забезпечує інтереси всіх учасників суспільно-господарських відносин: власників, інвесторів, покупців, стейкхолдерів, суспільства.

Для досягнення цієї мети компанії мають враховувати у стратегічному управлінні принципи і засади сталого розвитку. Серед факторів успішної реалізації бізнес-стратегії компанії ключовим є людський чинник, реалізація якого можлива за рахунок імплементації у практичну діяльність принципів стратегічного лідерства серед персоналу компанії. Поєднання індивідуальних, корпоративних інтересів та інтересів суспільства з часом формуватиме потужний ефект створення довгострокових цінностей на засадах сталого розвитку бізнесу.

Література

1. Maciariello J., Drucker P. The Drucker Strategic Management System. In: Augier M., Teece D.J. The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management. Palgrave Macmillan, London. 2018. https://doi.org/10.1057/978-1-137-00772-8_629.
2. Ansoff H. I. The New Corporate Strategy. 1998. 241 p.
3. Higgins J. M. Organizational Policy and strategic Management: Text and Cases. 1983. Chicago: The Dryden Press.
4. Neilson G. L., Martin K. L., Powers E. The secrets to successful strategy execution. Harvard Business Review. 2008. № 86(6). P. 60-70.
5. Slater S. F., Olson E. M. Strategy type and performance: The influence of sales force management. Strategic Management Journal. 2000. № 21(8). P. 813–829.
6. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підруч. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
7. Кіш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2019. Вип. 38-1. С. 107-112.
8. Колесов О.С., Вацьківська А.В. Сучасні підходи до стратегічного управління управління розвитком підприємства в умовах господарювання. Збірник наукових праць ВНАУ. 2012. № 2(64). С. 44-50.
9. Аванесова Н. Е., Марченко О. В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади : монографія. Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків : Щедра садиба плюс, 2015. 195 с.
10. Said Elbanna Bakheet Al Katheeri, Mustafa Colak. The harder firms practice strategic management, the better they are. Strategic Change. 2020. Vol. 31, Issue 6. P. 561-570. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/jsc.2365>
11. Waterman R.H., Peters T.J., Phillips J.R. Structure is not organization. Business Horizons. 1980. № 23. P. 14-26.
12. 4 Strategic Management Concepts You're Not Using Enough. URL: <https://www.insightsforprofessionals.com/management/leadership/strategic-management-concepts-not-using-enough>
13. Coca-Cola. Official site. URL: <https://www.coca-cola.com/>
14. Nike. Official site. URL: <https://www.coca-cola.com/>
15. Johnson & Johnson. URL: Official site. <https://www.jnj.com/>
16. E&Y. Official site. URL: https://www.ey.com/en_gl/long-term-value
17. Писаревський І.М., Тищенко О.М., Покоłodна М.М., Петрова Н.Б. Стратегічний менеджмент : підруч. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків : ХНАМГ, 2012. 287 с.
18. Шершньова З.С. Стратегічне управління : навч. посіб./ З.С. Шершньова, С.В. Оборська. Київ : КНЕУ, 2004. 384 с.
19. 25 Business Strategy Tools to Help Grow Your Business. URL: <https://boardroomadvisors.co/business-strategy-tools-to-help-grow-your-business/>
20. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління : навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2019. 440 с.
21. Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергійний підхід. Інвестиції: практика та досвід. 2009. №19. С. 12–14.
22. Five strategic priorities for businesses emerging from Corona. URL: <https://www.consultancy.eu/news/4517/five-strategic-priorities-for-businesses-emerging-from-corona>
23. McKinsey. Official site. URL: <https://www.mckinsey.com/>
24. Thomas B. Long. Sustainable Business Strategy. In Leal Filho, W., Azul, A.M., Brandli, L., Özuyar, P.G., Wall, T. Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals: Decent Work and Economic Growth. Springer, UK. 2020.
25. Harvard Business School. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/business-sustainability-strategies>
26. PwC. URL: Official site. <https://www.strategy-business.com/article/10-Principles-of-Strategic-Leadership>

References

1. Maciariello, J.A. (2018). Drucker, P. The Drucker Strategic Management System. In: Augier, M., Teece, D.J. The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management. Palgrave Macmillan, London. Available at: https://doi.org/10.1057/978-1-137-00772-8_629.
2. Ansoff, H. Igor (1988). The New Corporate Strategy. 241p.

3. Higgins, J. M. (1983). *Organizational Policy and strategic Management: Text and Cases*. Chicago: The Dryden Press.
4. Neilson, G. L., Martin, K. L., & Powers, E. (2008). The secrets to successful strategy execution. *Harvard Business Review*, 86(6), 60-70.
5. Slater, S. F., & Olson, E. M. (2000). Strategy type and performance: The influence of sales force management. *Strategic Management Journal*, 21(8), 813-829. [in Ukrainian]
6. Sumets, O. M. (2021). *Stratehichniy menedzhment*. [Strategic management]. Kharkiv. 208 p.
7. Kish, L.M. (2019). *Stratehichne upravlinnia, yak osnovna chastyna menedzhmentu pidpriemstva*. [Strategic management, as the main part of enterprise management]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*. Vyp. 38-1. Pp. 107-112. [in Ukrainian]
8. Kolesov, O.S., Vatskivska, A.V. (2012). Suchasni pidkhody do stratehichnoho upravlinnia upravlinnia rozvytkom pidpriemstva v umovakh hospodariuvannya. [Modern approaches to strategic management of enterprise development management in business conditions]. *Zbirnyk naukovyts prats VNAU. № 2(64)*. P. 44-50. [in Ukrainian]
9. Avanesova, N. E., Marchenko, O. V. (2015). *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom ta suchasnym mistom: teoretyko-metodychni zasady*. [Strategic management of the enterprise and the modern city: theoretical and methodological principles]. Kharkiv. 195 p. [in Ukrainian]
10. Said Elbanna, Bakheet Al Katheeri, Mustafa Colak. (2020). The harder firms practice strategic management, the better they are. *Strategic Change*. Volume 31, Issue 6. P. 561-570. Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/jsc.2365>
11. Waterman, R.H, Peters, T.J, Phillips, J.R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*. P. 14-26.
12. 4 Strategic Management Concepts You're Not Using Enough. Available at: <https://www.insightsforprofessionals.com/management/leadership/strategic-management-concepts-not-using-enough>
13. Coca-Cola. Official site. Available at: <https://www.coca-cola.com/>
14. Nike. Official site. Available at: <https://www.coca-cola.com/>
15. Johnson & Johnson. Official site. Available at: <https://www.jnj>
16. E&Y. Official site. Available at: https://www.ey.com/en_gl/long-term-value.
17. Pysarevskiy, I.M., Tyshchenko, O.M., Pokolodna, M.M., Petrova, N.B. (2012). *Stratehichniy menedzhment*. [Strategic management]. Kharkiv. 287 p. [in Ukrainian]
18. Shershnova, Z.S. (2004). *Stratehichne upravlinnia*: Kyiv. 384 p.
19. 25 Business Strategy Tools to Help Grow Your Business. Available at: <https://boardroomadvisors.co/business-strategy-tools-to-help-grow-your-business/>
20. Dovhan L.Ie., Karakai Yu.V., Artemenko L.P. *Stratehichne upravlinnia: Navchalnyi posibnyk*. K.: Tsentr uchbovoi literatury, 2019. 440 s.
21. Artemenko L.P., Huk O.V., Zhyhalkevych Zh.M. *Realizatsiia stratehii rozvytku pidpriemstva: synerhichniy pidkhid*. Investytsii: praktyka ta dosvid. 2009. № 19. S. 12–14.
22. Five strategic priorities for businesses emerging from Corona. Available at: <https://www.consultancy.eu/news/4517/five-strategic-priorities-for-businesses-emerging-from-corona>
23. McKinsey. Available at: <https://www.mckinsey.com/>
24. Thomas B. Long. (2019) *Sustainable Business Strategy*. In Leal Filho, W., Azul, A.M., Brandli, L., Özuyar, P.G., Wall, T. (Eds.) *Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals: Decent Work and Economic Growth*. Springer, UK.
25. Harvard Business School. Available at: <https://online.hbs.edu/blog/post/business-sustainability-strategies>
26. PwC. Official site. Available at: <https://www.strategy-business.com/article/10-Principles-of-Strategic-Leadership>