

Аналіз стратегічного менеджменту та його вплив на успішність організацій

Мельниченко Софія Геннадіївна

здобувачка ступеня доктора філософії третього року навчання, асистентка кафедри водних біоресурсів та аквакультури, факультету рибного господарства та природокористування, Херсонського державного аграрно-економічного університету, м. Кропивницький, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-5940-7943>

Прийнято: 23.01.24 | Опубліковано: 29.02.24

Анотація: Стратегічне управління відіграє важливу роль у формуванні траєкторії успіху організацій у сучасному бізнес-середовищі. У цій статті аналізується стратегічне управління та його вплив на успіх організації. Актуальність цього дослідження зумовлена необхідністю для організацій ефективно долати труднощі, невизначеності та конкуренцію.

Мета статті – розглянути взаємозв'язок між практиками стратегічного управління та організаційним успіхом, аналізуючи такі фактори, як формулювання стратегії, її реалізація, адаптація до умов сучасного середовища, а також етичні аспекти.

Методи: У процесі дослідження, було використано метод збору та аналізу даних, за допомогою якого проведено комплексний огляд існуючих наукових напрацювань із тематики дослідження та виявлено маловивчені проблеми. Також під час написання статті було використано метод порівняння, за допомогою якого виявлено спільні та відмінні риси різних стратегічних моделей.

Результати дослідження наголошують на важливості стратегічного управління для досягнення організаційного успіху. Результати показують, що організації, які мають надійну систему стратегічного управління, демонструють вищий рівень прибутковості, ринкової позиції та сталого розвитку. До того ж вони проявляють більшу адаптивність до змін у ринковому середовищі та конкурентного тиску. Дослідження окремих прикладів показують, як ефективне стратегічне управління сприяє адаптивності, інноваціям та стратегічному узгодженню в організаціях.

Висновки, зроблені з цього дослідження, свідчать про те, що організаціям необхідно визначити стратегічне управління як основну і пріоритетну функцію. Проактивне стратегічне планування, точне виконання та постійний моніторинг є обов'язковими для забезпечення стійкої конкурентоспроможності та зростання. Результати дослідження також підкреслюють потребу в застосуванні сучасних підходів до стратегічного управління, які можуть розвиватися відповідно до особливостей ринку та технологічного прогресу.

Перспективи подальших наукових досліджень. Дане дослідження дозволяє відкрити шлях до розгляду нових тенденцій у стратегічному управлінні, таких як цифрова трансформація, інтеграція сталого розвитку та революційні зміни у сфері інновацій. Майбутні дослідження можуть бути спрямовані на більш детальне вивчення процесів прийняття стратегічних рішень, організаційної поведінки та ролі лідерства в реалізації

стратегічних ініціатив. Порівняльні дослідження в різних галузях та регіонах можуть дати важливу інформацію про контекстуальні фактори, що впливають на ефективність стратегічного менеджменту.

Ключові слова: стратегічне планування; інновації; системність; лідерство; імплементація стратегій; конкурентоспроможність; стратегічні цілі.

Strategic management analysis and Its impact on organizational success

Sofia Melnychenko

Third-year Ph.D. candidate, Assistant at the Department of Aquatic Bioresources and Aquaculture, Faculty of Fisheries and Environmental Management, Kherson State Agrarian and Economic University, Kropyvnytskyi, Ukraine, <http://orcid.org/0000-0002-5940-7943>

Abstract: Strategic management plays a crucial role in shaping the trajectory of success for organizations in the contemporary business environment. This article analyzes strategic management and its impact on organizational success. The relevance of this research stems from the necessity for organizations to effectively overcome challenges, uncertainties, and competition.

The aim of the article is to explore the relationship between strategic management practices and organizational success, examining factors such as strategy formulation, implementation, adaptation to modern environmental conditions, and ethical aspects.

Methods: In the research process, a data collection and analysis method was employed, through which a comprehensive review of existing scientific literature on the research topic was conducted, and underexplored issues were identified. Additionally, during the article writing, a comparison method was utilized, enabling the identification of commonalities and distinguishing features among different strategic models.

The research results emphasize the importance of strategic management in achieving organizational success. The findings indicate that organizations with a reliable strategic management system demonstrate higher levels of profitability, market position, and sustainable development. Additionally, they exhibit greater adaptability to changes in the market environment and competitive pressure. Case studies highlight how effective strategic management contributes to adaptability, innovation, and strategic alignment within organizations.

The conclusions drawn from this study indicate that organizations need to prioritize strategic management as a core function. Proactive strategic planning, precise execution, and continuous monitoring are essential to ensure sustainable competitiveness and growth. The research results also underscore the need for the application of modern approaches to strategic management that can evolve in line with market dynamics and technological progress.

Prospects for further scientific research. Regarding the prospects for further research, this study opens the way to explore new trends in strategic management, such as digital transformation, integrating sustainable development, and revolutionary changes in innovation. Future research could delve into a more detailed examination of the processes of strategic decision-making, organizational behavior, and the role of leadership in implementing strategic initiatives. Comparative studies across different sectors and regions could provide valuable insights into contextual factors affecting the effectiveness of strategic management.

Keywords: strategic planning; innovation; systemic approach; leadership; strategy implementation; competitiveness; strategic goals.

Вступ. Розвиток організацій безпосередньо пов'язаний з практикою стратегічного менеджменту, яка охоплює формулювання, реалізацію та моніторинг довгострокових

цілей і завдань. Незважаючи на те, що у сфері стратегічного менеджменту було проведено багато досліджень, залишається потреба глибше дослідити його вплив на успіх організації, зокрема, розглянути малодосліджені аспекти та розкрити взаємозв'язки між різними аспектами. Розуміння того, як різні підходи до стратегічного управління впливають на ефективність та адаптивність організації в умовах ринкового середовища, має важливе значення для компаній, які прагнуть розвиватися в сучасному конкурентному середовищі. Тому існує нагальна потреба у всебічному аналізі стратегічного менеджменту, що охоплює як його класичні рамки, так і нові тенденції, з точки зору виявлення невивчених факторів, які можуть суттєво вплинути на успіх організації.

Сучасний стан стратегічного менеджменту відображає складну та мінливу структуру сучасного бізнес-світу, який невинно розвивається під впливом технологічного прогресу, глобалізації, змін у вподобаннях споживачів та інших чинників. Ключові тенденції та виклики наголошують на цій дійсності: цифрова трансформація зумовлює перехід до стратегічного управління, що ґрунтується на даних, завдяки досягненням у галузі штучного інтелекту, аналітики даних та хмарних рішень. Розширення міжнародних ринків вимагає зосередження уваги на глобальних аспектах у стратегічному управлінні, врахуванні геополітичних ризиків і торговельних конфліктів. Водночас зміни в поведінці споживачів у бік сталого розвитку та етичного споживання формують організаційні стратегії. Адаптивність має вирішальне значення, що спонукає до впровадження гнучких методів управління для швидкого реагування на зміни в зовнішньому середовищі.

Огляд літератури. Стратегічний менеджмент як фундаментальний аспект функціонування організації привертає значну увагу як науковців, так і практиків [1–2].

Дослідники розглядали процеси стратегічного планування, які використовують організації, і те, як вони впливають на результати діяльності. Роботи таких учених, як А. Мохненко [3] та А. Синиченко [4], продемонстрували важливість узгодження стратегічних цілей з організаційними ресурсами та можливостями.

Ще однією сферою дослідження є оцінка успіху ініціатив зі стратегічного управління. Такі вчені, як Ю. Дуднєва та О. Антипцева [5], розглядали збалансовану систему показників, яка допомагає організаціям відстежувати ефективність за багатьма параметрами, включаючи фінансові, клієнтські, внутрішні процеси, а також навчання і зростання.

Крім того, інші науковці зробили свій внесок у розуміння стратегічного менеджменту з різних точок зору. Наприклад, фундаментальна праця Г. Мінцберга про емерджентну стратегію кидає виклик традиційному погляду на стратегічне планування як на раціональний процес «зверху-вниз», стверджуючи, що стратегії часто виникають завдяки поєднанню цілеспрямованого планування та незапланованих реакцій на зміни в зовнішньому середовищі. Така точка зору наголошує на важливості гнучкості та адаптивності в стратегічному управлінні, особливо в умовах невизначеності [6].

Порівняно з іншими теоріями, концепція п'яти сил М. Портера залишається впливовою в науковій літературі зі стратегічного менеджменту, забезпечуючи структурований підхід до аналізу привабливості галузі та конкурентної динаміки. Вивчаючи позиції постачальників і покупців, загрозу появи нових учасників, загрозу появи замінників та інтенсивність конкурентного середовища, компанії можуть розробити стратегії для ефективного позиціонування у своїх галузях.

Роль лідерства у формуванні та виконанні стратегічних управлінських рішень є предметом численних досліджень [6–7]. Такі дослідники, як Г. Тарасюк [8] й І. Гордєєва [9], наголошують на важливості далекоглядного лідерства, ефективної комунікації та організаційної культури для досягнення стратегічного успіху.

Зі зростанням глобалізації ринків дослідники стали вивчати вплив зовнішніх факторів на прийняття стратегічних рішень [10–11]. Методи аналізу зовнішнього середовища, такі як PESTLE-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні фактори), допомагають організаціям передбачати та реагувати на зміни в бізнес-середовищі [12–13].

Поява цифрових технологій зумовила необхідність переоцінки традиційних підходів до стратегічного управління. Науковці Ю. Лазаренко [14] та П. Перерва [15] наголошують на важливості гнучкості та інноваційності в управлінні цифровим середовищем.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значний прогрес, у галузі стратегічного управління залишаються проблеми, які потребують вирішення. Подолання розриву між стратегічним плануванням та виконанням є значною перешкодою для багатьох організацій, тому необхідні дослідження для розроблення практичних стратегій для перетворення стратегічних цілей у дієві плани на всіх організаційних рівнях. Традиційні моделі стратегічного управління можуть виявитися неефективними в сучасному бізнес-середовищі. Крім того, подальшого дослідження потребує інтеграція етичних аспектів у процеси прийняття стратегічних рішень, особливо щодо балансу конкуруючих інтересів.

Постановка завдання. Мета статті – розглянути взаємозв'язок між практиками стратегічного управління та організаційним успіхом, аналізуючи такі фактори, як формулювання стратегії, її реалізація, адаптація до умов сучасного середовища, а також етичні аспекти.

Для досягнення поставленої мети ми сформулювали та вирішили такі завдання:

- визначити, якою мірою формулювання стратегії сприяє організаційному успіху шляхом аналізу її відповідності цілям і завданням організації;
- оцінити ефективність імплементації стратегії в процесі перетворення сформульованих стратегічних планів та ініціатив у конкретні дії в межах організаційної структури;
- розглянути роль адаптації до поточного середовища в практиці стратегічного менеджменту та її вплив на успіх організації в умовах швидкого розвитку ринкових відносин.

Результати дослідження. Стратегічний менеджмент – це комплексний підхід, який застосовують організації для визначення свого курсу на досягнення довгострокових цілей в умовах постійного впливу зовнішнього середовища, яке є постійно змінюваним і часто невизначеним. По суті, стратегічне управління передбачає формулювання, реалізацію та оцінку стратегій, спрямованих на узгодження організаційних ресурсів із зовнішніми можливостями та загрозами. Такий процес передбачає детальний аналіз як внутрішніх можливостей, так і зовнішніх чинників, що призводить до прийняття обґрунтованих рішень, які визначають дії та напрямок розвитку організації.

Зазначимо, що ключовими для розуміння стратегічного менеджменту є кілька базових понять, які становлять основу цієї галузі діяльності. До них належать формулювання бачення та місії, які визначають мету і сподівання організації. Бачення формулює бажаний майбутній стан, тоді як місія окреслює основну причину існування організації та сферу її діяльності. Ці твердження слугують керівними принципами, на яких ґрунтуються стратегічні рішення та дії [8].

Ще однією фундаментальною складовою частиною стратегічного менеджменту є аналіз середовища. Він передбачає оцінку зовнішнього середовища для виявлення можливостей і загроз, які можуть вплинути на здатність організації досягти своїх цілей. Для аналізу зовнішнього середовища використовуються різні структури та інструменти, такі як аналіз PESTEL (вивчення політичних, економічних, соціальних, технологічних,

екологічних та правових факторів) та аналіз п'яти сил М. Портера (оцінка конкурентних сил у галузі).

Поряд з аналізом зовнішнього середовища стратегічне управління передбачає оцінювання внутрішніх можливостей і ресурсів. Сюди входить визначення сильних і слабких сторін організації, включаючи її людський капітал, фінансові ресурси, технологічну інфраструктуру та організаційну культуру. Для проведення внутрішнього оцінювання зазвичай використовують такий інструмент, як SWOT-аналіз (який вивчає сильні та слабкі сторони, можливості та загрози).

Коли внутрішній і зовнішній аналіз завершено, стратегічний менеджмент передбачає формулювання стратегії, де встановлюються цілі та розробляються плани для досягнення цих цілей. Ці стратегії можуть охоплювати різні аспекти, такі як позиціонування на ринку, розроблення продукту, диверсифікація або зниження витрат. Вибрані стратегії мають використовувати сильні сторони організації, долаючи її слабкі сторони, враховуючи зовнішні можливості та пом'якшуючи загрози.

Після формулювання стратегії наступним етапом стратегічного менеджменту є реалізація стратегії, на якому вибрані напрями втілюються в реальність. Це включає в себе розподіл ресурсів, розроблення організаційної структури та процесів, а також узгодження індивідуальних цілей та цілей відділів із загальними стратегічними цілями. Ефективна імплементація вимагає сильного лідерства, чіткої комунікації та готовності до подолання опору змінам.

Зрештою, стратегічний менеджмент передбачає оцінку та контроль стратегії, коли результати реалізації стратегічних планів оцінюються відповідно до заздалегідь визначених критеріїв. Це може передбачати моніторинг ключових показників ефективності (КПЕ), проведення регулярних оглядів прогресу та внесення змін до стратегій у разі потреби. Постійне оцінювання та адаптація мають важливе значення в постійних змінах бізнес-середовища, щоб забезпечити конкурентоспроможність організації та її здатність реагувати на нові можливості та загрози [3].

На успіх організацій у впровадженні процесів стратегічного управління впливають кілька факторів. Одним із вирішальних факторів є прихильність керівництва та організаційна культура. Сильне лідерство забезпечує напрямок, сприяє формуванню спільного бачення та підтримує стратегічні ініціативи в усій організації. Організаційна культура, яка підтримує інновації, співпрацю та адаптивність, теж сприяє ефективному стратегічному управлінню.

Ще одним важливим фактором успіху є узгодження стратегії з можливостями та ресурсами організації. Необхідно, щоб стратегія була реалістичною і досяжною з огляду на наявні сильні сторони та ресурси організації, а також, щоб вона використовувала ці активи для створення стійких конкурентних переваг. Водночас ефективна реалізація стратегії потребує залучення працівників на всіх рівнях організації, оскільки саме вони несуть відповідальність за її реалізацію на щоденній основі.

Зовнішні фактори так само відіграють значну роль у визначенні успіху стратегічного менеджменту. Сюди можна віднести зміни в конкурентному середовищі, зміни в уподобаннях споживачів, технологічний прогрес, регуляторні зміни та глобальні економічні тенденції. Організації повинні постійно аналізувати зовнішнє середовище, передбачати зміни й відповідно коригувати свої стратегії, щоб залишатися адаптивними та гнучкими [16].

Стратегічне планування є важливим аспектом організаційного управління, яке виконує функцію своєрідного плану для досягнення довгострокових цілей і завдань. Втім, підхід до стратегічного планування може суттєво відрізнятися в різних організаціях залежно від таких факторів, як галузь, розміри, культура та стиль керівництва.

Важливим елементом стратегічного планування є рівень залученості та відданості керівників організації. У деяких компаніях стратегічне планування відбувається за принципом «згори донизу», коли топ-менеджмент розробляє стратегічний напрямок і передає його на нижчі рівні організації. Такий підхід може бути ефективним у забезпеченні узгодженості із загальними цілями, але може не враховувати пропозиції працівників, які володіють важливими знаннями про операційні виклики та можливості.

З іншого боку, деякі організації застосовують більш інклюзивний підхід до стратегічного планування, залучаючи до цього процесу працівників на всіх рівнях. Такий підхід сприяє формуванню у співробітників почуття відповідальності та відданості справі, що спонукає до кращого виконання стратегічних ініціатив. Такі компанії, як Google і Microsoft відомі тим, що заохочують інновації «знизу вгору», де співробітники мають можливість пропонувати ідеї, які формують стратегічний напрямок розвитку організації.

До того ж галузь, в якій працює організація, може значно впливати на процес стратегічного планування. Наприклад, у галузях з високим рівнем регулювання, таких як охорона здоров'я та фінанси, організації мають керуватися складною нормативно-правовою базою, яка визначає стратегічні пріоритети. Як наслідок, стратегічне планування в цих галузях часто передбачає детальну оцінку ризиків і дотримання вимог законодавства, що може обмежити можливості гнучкості порівняно з галузями з меншою кількістю регуляторних обмежень [4].

Розмір і структура організації відіграють значну роль у формуванні її підходу до стратегічного планування. Великі транснаціональні корпорації можуть застосовувати складні процеси стратегічного планування із залученням багатьох департаментів, бізнес-підрозділів та географічних регіонів. На відміну від них, малі та середні підприємства (МСП) можуть прийняти більш гнучкий підхід, з акцентом на швидке прийняття рішень та адаптацію до ринкових умов.

На рисунку 1 представлено узагальнену схему процесу стратегічного планування в тій чи іншій організації, який складається з 10-ти основних етапів (рис. 1).

Культурні фактори теж впливають на практику стратегічного планування в організаціях. У деяких культурах сильний акцент робиться на ієрархії та повазі до влади, що призводить до більш централізованого підходу до прийняття стратегічних рішень. На противагу цьому культури, які більше цінують співпрацю та досягнення консенсусу, можуть прийняти більш партисипативний підхід до стратегічного планування, коли рішення приймаються шляхом колективного обговорення та узгодження.

Ефективність стратегічного планування залежить також від відповідності між цілями організації та факторами зовнішнього середовища. Організаціям, що працюють на мінливих і непередбачуваних ринках, може знадобитися часто переглядати та адаптувати свої стратегічні плани, щоб залишатися конкурентоспроможними. На противагу цьому організації, що працюють у стабільних і розвинених галузях, можуть прийняти більш довгострокову перспективу у своєму стратегічному плануванні, зосереджуючись на підтримці зростання і прибутковості впродовж тривалого часу [3].

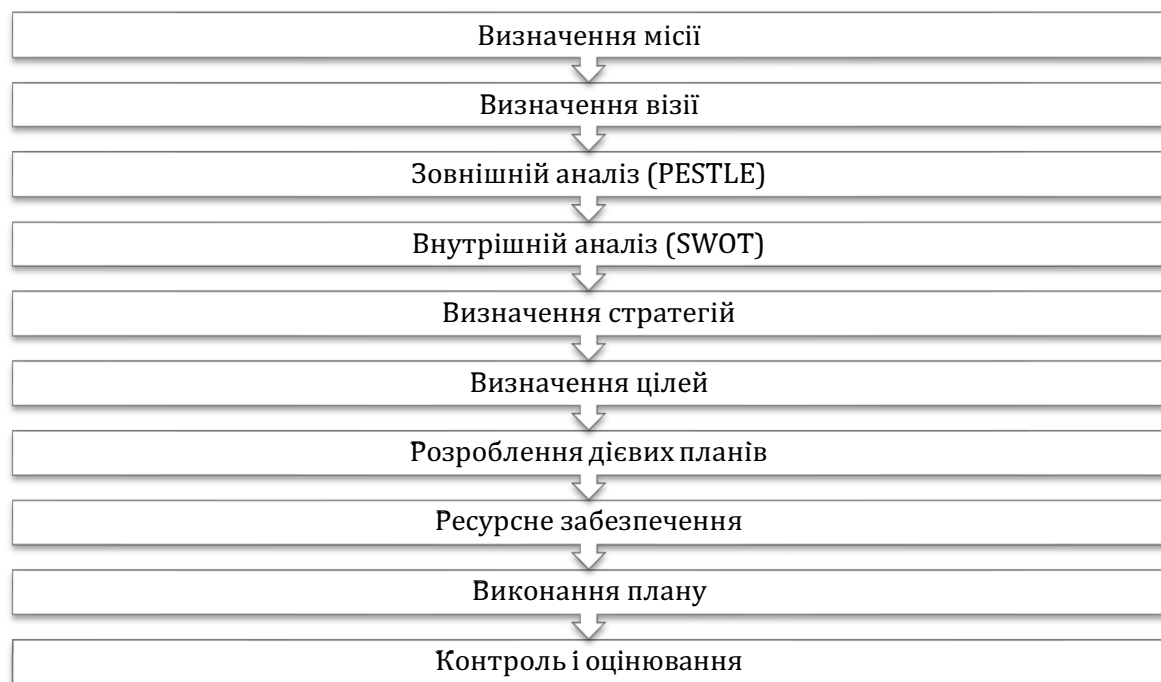


Рис. 1. Схема процесу стратегічного планування організації

Джерело: власна розробка автора

Слід зауважити, що стратегічний менеджмент відіграє ключову роль у формуванні фінансових результатів та показників діяльності організацій у різних галузях економіки. По суті, стратегічне управління передбачає формулювання та реалізацію стратегій, які відповідають місії, баченню та цілям організації. Ці стратегії охоплюють рішення щодо розподілу ресурсів, конкурентного позиціонування, розширення ринку, інновацій та управління ризиками. Ефективність стратегічного управління безпосередньо впливає на ключові фінансові показники, такі як прибутковість, зростання доходів, ефективність витрат, використання активів та акціонерна вартість.

Одним з основних способів впливу стратегічного менеджменту на фінансові показники є підвищення прибутковості. Розробляючи та впроваджуючи стратегії, які використовують сильні сторони, ринкові можливості та мінімізують слабкі сторони й загрози, організації можуть покращити свої фінансові показники. Стратегічне управління дозволяє компаніям оптимізувати асортимент продукції, цінові стратегії та структуру витрат, тим самим максимізуючи доходи та мінімізуючи витрати. Наприклад, компанія може зосередитися на високоприбуткових продуктах чи послугах, вийти на нові ринки з високим потенціалом зростання або оптимізувати операції, щоб зменшити виробничі витрати – усе це сприяє підвищенню прибутковості [10].

Стратегічне управління сприяє зростанню прибутків завдяки виявленню та використанню ринкових можливостей. За допомогою маркетингових досліджень, конкурентного аналізу та вивчення думок споживачів організації виявляють незадоволені потреби, нові тенденції та незайняті сегменти, що дає їм змогу розробляти та просувати на ринок продукти та послуги, які відповідають потребам їхньої цільової аудиторії. Стратегічний менеджмент також передбачає стратегічні партнерства, альянси та співпрацю, які розширюють ринок збуту та канали дистрибуції, що сприяє зростанню прибутку. Узгоджуючи свої стратегії з ринковим попитом і вподобаннями клієнтів, організації можуть пришвидшити зростання доходів і отримати конкурентну перевагу.

Ефективність витрат – ще один важливий аспект стратегічного менеджменту, який впливає на фінансові показники. Стратегічне управління передбачає оптимізацію

розподілу ресурсів, оптимізацію робочих процесів і використання ефекту економії на обсягах для мінімізації витрат і максимізації ефективності. Організації можуть застосовувати різні стратегії скорочення витрат, такі як аутсорсинг непрофільних функцій, впровадження ощадливих практик та технологічних рішень для автоматизації робочих процесів і усунення відходів. Зменшуючи операційні витрати та підвищуючи продуктивність, стратегічне управління підвищує економічну ефективність, що призводить до покращення фінансових показників [7].

До того ж стратегічний менеджмент впливає на використання активів, що у свою чергу впливає на такі фінансові показники, як рентабельність активів (ROA) та рентабельність інвестицій (ROI). Завдяки стратегічному управлінню активами організації можуть оптимізувати використання своїх ресурсів, включаючи матеріальні активи, такі як обладнання та споруди, а також нематеріальні активи, такі як інтелектуальна власність та капітал бренду. Ефективний стратегічний менеджмент включає рішення щодо бюджетування капіталу, стратегії розподілу активів і системи вимірювання ефективності, які забезпечують оптимальне використання активів для отримання максимального прибутку. Узгоджуючи інвестиції зі стратегічними пріоритетами та відстежуючи ефективність використання активів, організації можуть підвищити продуктивність цих активів та покращити фінансові показники.

Зрештою, стратегічний менеджмент безпосередньо впливає на акціонерну вартість, що відображається в таких фінансових показниках, як прибуток на акцію (EPS) та дохід на акцію. Розробляючи та впроваджуючи стратегії, які сприяють зростанню доходів, прибутковості та ефективності, організації покращують свою привабливість для інвесторів та стейкхолдерів. Стратегічне управління передбачає ефективну комунікацію та залучення акціонерів, прозору звітність і механізми підзвітності, які зміцнюють довіру та впевненість у здатності організації створювати довгострокову цінність. Постійно демонструючи високі фінансові показники та стратегічне планування, організації можуть підвищувати акціонерну вартість та підтримувати конкурентоспроможність на ринку [9].

Роль лідерства у впровадженні стратегічних змін є надзвичайно важливою для успіху та сталого розвитку будь-якої організації. Стратегічні зміни мають вирішальне значення для адаптації організацій до мінливої ринкової динаміки, технологічного прогресу та конкурентного середовища. Такі зміни часто передбачають значні зрушення в процесах, структурах, корпоративній культурі та стратегіях, які можуть бути несподіваними та складними для сприйняття. Ефективне лідерство відіграє ключову роль у спрямуванні, мотивації та мобілізації організації під час цих змін.

Лідерство передусім визначає напрям і бачення стратегічних змін. Лідери мають чітко розуміти поточний стан організації, її бажаний майбутній стан та стратегічні імперативи, що спонукають до цих змін. Вони формулюють переконливе бачення, яке узгоджується із цінностями та цілями організації, спонукаючи учасників об'єднатися навколо зусиль щодо здійснення змін. Стратегія слугує як план дій, забезпечуючи чіткість і цілеспрямованість у прийнятті рішень і діяльності протягом усього процесу впровадження змін [16]. У таблиці 1 представлено стратегічні підходи, що дає змогу порівняти, як вони працюють у різних типах організацій (табл. 1).

Таблиця 1*Порівняльна характеристика різних стратегічних підходів у різних типах організацій*

Тип організації	Стратегія скорочення	Стратегія стабілізації	Стратегія зростання
Корпорація	Може бути ефективною, якщо потрібно зменшити невиправдані витрати та оптимізувати внутрішні процеси	Є ефективною, коли попит на товари (послуги) знижується або є стабільним	Є дуже ефективною для створення нового асортименту послуг (продукції) та виходу на нові економічні ринки
Велике підприємство	Ефективна, якщо треба знизити рівень витрат та провести оптимізацію	Може мати позитивний ефект тільки за умови, коли необхідно зменшити ризики та зберегти стабільність організації	Ефективна для збереження конкурентних позицій та розширення ринкових позицій
Малий (або середній) бізнес	Ефективна для зниження витрат та оптимізації	Є ефективною за умови високого рівня конкуренції на ринку	Може мати позитивний ефект тільки за умови популярності товару та самої організації

Джерело : власна розробка автора

Керівництво визначає стратегічні пріоритети та цілі, які лежать в основі ініціативи змін, розподіляють ресурси і встановлюють етапи для відстеження прогресу та вимірювання результативності. Визначаючи чіткі цілі та очікувані результати, лідери створюють відчуття терміновості та цілеспрямованості, сприяючи підвищенню підзвітності та активізації в організації.

Лідерство відіграє вирішальну роль у формуванні культури змін та інновацій. Вони створюють умови, в яких заохочуються експерименти, навчання та адаптація, надаючи працівникам можливість долати статус-кво і застосовувати нові способи мислення та роботи. Ефективні лідери відкрито і прозоро інформують про причини стратегічних змін, проактивно реагуючи на занепокоєння й опір, а також отримуючи зворотній зв'язок і пропозиції від зацікавлених сторін на всіх рівнях організації.

Окрім визначення напрямку та культури змін, лідерство відіграє визначальну роль в управлінні процесом виконання та впровадження. Лідери повинні мобілізувати необхідні ресурси, можливості та системи підтримки для успішного впровадження. Це може включати реструктуризацію команд, реорганізацію процесів, інвестиції в технології або розвиток персоналу, щоб забезпечити організацію всім необхідним для ефективного впровадження стратегічних змін.

До того ж керівництво відповідає за управління змінами. Зміни за своєю суттю є рушійними і можуть викликати у працівників страх, невпевненість та опір. Ефективні лідери прогнозують ці виклики і розробляють стратегії для зменшення опору, формування і зміцнення прихильності до змін. Вони послідовно комунікують, уважно слухають і відкрито висловлюють занепокоєння, демонструючи емпатію та розуміння, одночасно відстоюючи переваги та можливості, пов'язані зі стратегічними змінами [5].

Лідерство відіграє вирішальну роль у подоланні труднощів, пов'язаних з організаційною політикою та управлінням зацікавленими сторонами. Стратегічні зміни часто впливають на різні інтереси зацікавлених сторін, включаючи співробітників, клієнтів, інвесторів та зовнішніх партнерів. Лідери повинні враховувати конкуруючі інтереси, створювати коаліції та врегульовувати конфлікти, щоб забезпечити узгодженість та підтримку ініціативи змін. Вони будують довіру та авторитет, демонструючи чесність, послідовність і підзвітність у своїх діях та рішеннях, сприяючи співпраці та колективній відповідальності за реалізацію програми змін.

Зрештою, керівництво відповідає за підтримку інтенсивності та безперервне вдосконалення. Стратегічні зміни – це не поодинокі дії, а безперервні процеси, які потребують постійної уваги та адаптації. Лідери повинні відстежувати прогрес, відзначати важливі етапи та за потреби коригувати курс, щоб організація залишалася гнучкою і реагувала на ринкову ситуацію та можливості. Вони розвивають культуру навчання та стійкості, заохочують експерименти, інновації та гнучкість, щоб забезпечувати довгостроковий успіх [1].

Ми бачимо, що стратегічний менеджмент та всі його складники мають позитивний вплив на успіх організації, що говорить про необхідність його впровадження на практиці так, щоб він мав результативність.

Практичні рекомендації щодо покращення стратегічного менеджменту в організаціях включають кілька ключових моментів. По-перше, організаціям важливо чітко визначити своє бачення, місію та цілі. Така чіткість забезпечує керівну основу для прийняття рішень і гарантує узгодженість на всіх рівнях організації [17].

По-друге, дуже важливо розвивати культуру стратегічного мислення та інновацій. Заохочення працівників до внесення ідей і рішень дає їм змогу взяти на себе відповідальність за стратегічний напрямок розвитку організації та адаптуватися до нових обставин.

По-третє, ефективна комунікація має першочергове значення. Керівники повинні чітко і послідовно повідомляти про стратегічні цілі організації, щоб кожен розумів свою роль у їх досягненні. Регулярне оновлення та механізми зворотного зв'язку допомагають відстежувати прогрес і вносити необхідні корективи на цьому шляху.

Також організації повинні інвестувати в безперервне навчання та розвиток своїх працівників. Забезпечення навчання та ресурсів для посилення стратегічного потенціалу дає людям навички, необхідні для подолання складних викликів та використання можливостей.

Використання технологій може оптимізувати процеси стратегічного менеджменту та вдосконалити процес прийняття рішень. Використання аналітики даних та інших цифрових інструментів може забезпечити отримання важливої інформації та підвищити здатність організації передбачати ринкові тенденції та реагувати на них [8].

І останнє: організаціям важливо регулярно оцінювати свою стратегічну ефективність та адаптуватися за потреби. Проведення стратегічних аналізів та переоцінка пріоритетів гарантує, що компанія залишатиметься адаптивною та швидко реагуватиме на нові виклики та зміни.

Практики у сфері стратегічного управління мають надавати перевагу безперервному моніторингу середовища, щоб бути в курсі тенденцій галузі, конкуренції та можливостей, що з'являються. Вони мають розвивати культуру стратегічної оперативності у своїх організаціях, заохочуючи адаптивність та експерименти для ефективного реагування на зміни. Також фахівці-практики повинні підкреслювати важливість донесення чіткої інформації та узгодження стратегічних цілей у межах усієї організації для забезпечення злагодженої імплементації та стабільної роботи. Регулярне оцінювання та переоцінювання стратегій є надзвичайно важливими, що дозволяє

вчасно вносити корективи для досягнення довгострокового успіху в сучасному бізнесі [18].

Майбутні дослідження можуть бути спрямовані на більш детальне вивчення процесів прийняття стратегічних рішень, організаційної поведінки та ролі лідерства в реалізації стратегічних ініціатив. Порівняльні дослідження в різних галузях та регіонах можуть дати важливу інформацію про контекстуальні фактори, що впливають на ефективність стратегічного менеджменту.

Висновки. Отже, стратегічний менеджмент – це комплексний процес, який включає систематичний аналіз, формулювання, реалізацію та оцінювання стратегічних планів для досягнення цілей організації. Використовуючи внутрішній потенціал, реагуючи на зовнішні можливості та загрози, а також розвиваючи культуру інновацій та адаптивності, організації підвищують свої шанси на досягнення прогресу в конкурентному та активному бізнес-середовищі.

Хоча стратегічне планування має важливе значення для організаційного прогресу, універсального підходу до нього не існує. Процес стратегічного планування суттєво відрізняється в різних організаціях залежно від таких факторів, як стиль керівництва, галузева структура, розмір організації, корпоративна культура та зовнішнє середовище. Якщо зрозуміти ці відмінності та прийняти гнучкий і адаптивний підхід до стратегічного планування, організації зможуть ефективно працювати в умовах нестабільності та досягати своїх довгострокових цілей.

Загалом, стратегічне управління є вирішальним фактором, що визначає фінансові результати та показники діяльності організацій. Розробляючи та впроваджуючи стратегії, які підвищують прибутковість, зростання доходів, ефективність витрат, використання активів та акціонерну вартість, організації можуть досягти сталого зростання та конкурентних переваг. Ефективне стратегічне управління вимагає узгодження з цілями організації, реагування на динаміку ринку, а також постійного моніторингу та адаптації до мінливих обставин. Надаючи пріоритет стратегічному управлінню та інвестуючи в можливості, що сприяють стратегічному розвитку, компанії можуть максимізувати свої фінансові показники та створювати додаткові цінності для стейкхолдерів у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Кобелева Т., Витвицька О., Перерва П., Ковальчук С. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"*. Серія: Економічні науки. 2022. № 1. С. 52–57. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.1.52> (дата звернення: 08.01.2024).
2. Кирич Н., Юрик Н., Шведа Н. Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. № 2 (25). С. 334–344. DOI: <https://doi.org/10.33108/sep2022.02.334> (дата звернення: 08.01.2024).
3. Мохненко А. С., Антонов Р. А. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2023. № 49. С. 25–29. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/815> (дата звернення: 08.01.2024).
4. Синиченко А. Сучасна парадигма менеджменту організацій в умовах трансформаційних перебудов. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-65> (дата звернення: 08.01.2024).
5. Дуднева Ю. Е., Антипцева О. Ю., Обиденнова Т. С. Ризик-менеджмент: інтегрований підхід до організації. *Економіка і суспільство*. 2019. № 20. С. 229–236.

6. Кадикова І. М., Ларіна С. О, Чумаченко І. В. Метод визначення очікувань зацікавлених сторін і їх коригування при стратегічному управлінні програмою проєктів. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*. 2019. № 1 (7). С. 51–58. DOI: <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2019.7.051> (дата звернення: 08.01.2024).
7. Шашина М. В., Мосійчук Д. О. Управління плануванням стратегічного менеджменту на рівні підприємства в умовах економіки війни. *Economic Synergy*. 2022. № 4. С. 92–103. URL: <https://doi.org/10.53920/es-2022-4-7> (дата звернення: 17.01.2024).
8. Тарасюк Г. М., Донець О. А., Горшкова Л. О. Стратегічні карти показників як інструмент управлінської практики. *Економіка, управління та адміністрування*. 2020. № 1 (91). С. 75–80. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2020-1\(91\)-75-80](https://doi.org/10.26642/ema-2020-1(91)-75-80) (дата звернення: 08.01.2024).
9. Гордєєва І. О., Калінько І. В. Оцінка релевантності стратегічних цілей організації та проєктної діяльності задля забезпечення адаптації. *Review of transport economics and management*. 2020. № 4(20). С. 128–135. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2020/228816> (дата звернення: 08.01.2024).
10. Думенко М., Сфдикова В., Прокопенко Є. Збалансована система показників як засіб стратегічного управління організацією. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: військові та технічні науки*. Хмельницький, 2019. № 81 (3). С. 48–64. DOI: <https://doi.org/10.32453/3.v81i3.437> (дата звернення: 08.01.2024).
11. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66–70. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.3.66> (дата звернення: 08.01.2024).
12. Прохоровська С. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2019. № 23. С. 86–90. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarrrpsu2018.23.086> (дата звернення: 08.01.2024).
13. Чернова Л. С. Концептуальна модель форсайт-орієнтованої методології стратегічного управління програмами розвитку організації. *Вісник Одеського національного морського університету*. 2019. № 58 (1). С. 199–206. URL: <http://visnyk.onmu.odessa.ua/index.php/1/article/view/18> (дата звернення: 08.01.2024).
14. Лазаренко Ю. О., Лісова Д. Ю., Грач А. В. Ідентифікація факторів впливу на формування і реалізацію стратегії розвитку бізнес-організації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. Хмельницький, 2019. № 5. С. 162–165. DOI: [10.31891/2307-5740-2019-274-5-164-167](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2019-274-5-164-167) (дата звернення: 08.01.2024).
15. Перерва П. Г., Шаульська Л. В., Кобелева Т. О. Формування та використання системи моніторингу підприємницьких ризиків як запорука сталого розвитку бізнес-структур. *Економіка і організація управління*. 2023. № 1 (49). С. 34–44. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.4> (дата звернення: 08.01.2024).
16. Бушуєв С., Бушуєв Д., Бушуєва В., Веренич О. Управління проєктами в умовах переходу до циркулярної економіки. *Управління розвитком складних систем*. 2021. № 45. С. 21–26. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.45.21-26> (дата звернення: 08.01.2024).
17. Асланян О. І. Аналіз впливу інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 52–57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-9> (дата звернення: 08.01.2024).
18. Rasulov, R. (2023). Automation of Direct Sales Processes as a Driver of Economic Efficiency in the Restaurant Industry: A Descriptive Study. *Futurity of Social Sciences*, 1(3), 79–94. <https://doi.org/10.57125/FS.2023.09.20.06> (date of access: 08.01.2024)
19. Лобунець Т. В., Мединська Т. І., Рейкін В. С. Аналіз ризиків інноваційних проєктів в українському менеджменті та маркетингу: стратегічні аспекти. *Академічні візії*. 2024. № 28. С. 1-13. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/897> (дата звернення: 08.01.2024).