

УДК 005.4:005.52:005.21

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.210.25-30>**Кушнірук О.Ю.**ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет
імені академіка Степана Дем'янчука»**Kushniruk Oleksandr**PVNZ «International University of Economics and Humanities
named after Academician Stepan Demyanchuk»**Шпотюк А.М.**

кандидат економічних наук

ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет
імені академіка Степана Дем'янчука»**Shpotyuk Anastasia**

PhD in Economic Sc.

PVNZ «International University of Economics and Humanities
named after Academician Stepan Demyanchuk»<https://orcid.org/0000-0003-2629-7183>

ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ НА ОСНОВІ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ: КЕЙС-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД

У статті обґрунтовано можливості оптимізації управлінських процесів підприємства на основі адаптації інструментів стратегічного аналізу до завдань стратегічного вирівнювання структурних підрозділів. Акцент зроблено на подоланні розриву між стратегічними цілями підприємства та практикою їх реалізації у внутрішньому управлінні. Запропоновано кейс-орієнтований підхід до використання SWOT- та PESTEL-аналізу, а також збалансованої системи показників як інструментів внутрішньої управлінської діагностики, координації та контролю. Сформовано концептуальну модель оптимізації управлінських процесів, що забезпечує узгодження зовнішніх факторів, стратегічних пріоритетів і діяльності підрозділів. Практична цінність результатів полягає у можливості їх застосування для підвищення ефективності організаційної структури та результативності управління підприємством.

Ключові слова: стратегічний аналіз; управлінські процеси; стратегічне вирівнювання; структурні підрозділи; SWOT-аналіз; PESTEL-аналіз; збалансована система показників; кейс-орієнтований підхід.

OPTIMIZATION OF MANAGERIAL PROCESSES BASED ON STRATEGIC ANALYSIS: A CASE-ORIENTED APPROACH

In the context of increasing environmental uncertainty and growing complexity of organizational structures, enterprises face the challenge of ensuring coherence between strategic intentions and internal managerial processes. Although strategic analysis tools such as SWOT, PESTEL, and the Balanced Scorecard are widely used in strategic management, their application is often limited to external analysis or corporate-level planning. As a result, internal managerial processes and interactions between structural units frequently remain fragmented, which reduces the effectiveness of strategy implementation.

The purpose of this article is to substantiate the possibilities of optimizing managerial processes through the adaptation of strategic analysis tools to the tasks of strategic alignment of organizational units within a case-oriented approach. The study focuses on transforming classical strategic methodologies into instruments of internal managerial diagnostics and coordination rather than treating them solely as analytical frameworks for external positioning.

The research is based on a combination of strategic analysis methods, systemic and process approaches, scientific abstraction, and conceptual modeling. A generalized conceptual case, not tied to a specific enterprise, is employed to ensure the universality of the proposed approach and its applicability across different industries. SWOT analysis is adapted for use at the level of individual organizational units, enabling the identification of managerial strengths, weaknesses, internal reserves, and potential misalignments. PESTEL analysis is applied as a contextual framework that translates external environmental factors into internal managerial requirements and constraints, ensuring consistency between strategic decisions and environmental conditions. The Balanced Scorecard is used as an integrative mechanism

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Кушнірук О.Ю., Шпотюк А.М., 2026

that aligns strategic objectives, performance indicators, and responsibility centers across organizational units.

The main results of the study demonstrate that the integrated use of adapted SWOT, PESTEL, and Balanced Scorecard tools forms a coherent strategic management contour that enhances internal coordination and managerial transparency. The proposed conceptual model establishes clear linkages between external environmental factors, internal diagnostics of organizational units, strategic alignment mechanisms, and performance control instruments. This approach reduces fragmentation of managerial processes, strengthens interdepartmental coordination, and supports the effective translation of strategic goals into operational activities.

The practical value of the research lies in the possibility of applying the proposed model to optimize managerial processes and improve strategic alignment without significant increases in managerial costs. The findings may be useful for managers and decision-makers seeking to enhance organizational coherence and strategic effectiveness. Further research may focus on empirical testing of the model in different sectors and on exploring the digitalization of strategic alignment processes within managerial decision-support systems.

Keywords: strategic analysis; managerial processes; strategic alignment; organizational units; SWOT analysis; PESTEL analysis; Balanced Scorecard; case-oriented approach.

JEL classification: M10; M19; L20.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються зростанням складності організаційних структур, посиленням динамічності зовнішнього середовища та підвищенням вимог до якості управлінських рішень [12, 13]. За таких умов ефективність діяльності підприємства дедалі більше визначається не лише обґрунтованістю стратегічних цілей, а й рівнем узгодженості внутрішніх управлінських процесів, що забезпечують їх досягнення [6, 10]. Особливої актуальності набуває проблема стратегічного вирівнювання підрозділів, оскільки саме на цьому рівні часто виникають управлінські дисбаланси, що знижують загальну результативність організаційної структури [5, 15].

Практика управління свідчить, що на багатьох підприємствах стратегічне планування існує формально, у вигляді задекларованих стратегій, програм або показників, тоді як внутрішні управлінські процеси залишаються фрагментованими [10, 12]. Підрозділи можуть орієнтуватися на різні пріоритети, використовувати несумісні критерії оцінювання результатів діяльності та приймати управлінські рішення, що не завжди відповідають загальній стратегічній логіці розвитку підприємства [6, 15]. У результаті виникає розрив між стратегічними намірами та їх фактичною реалізацією в межах організаційної структури [5].

У цьому контексті стратегічне вирівнювання підрозділів розглядається як важлива умова підвищення ефективності управління, що передбачає узгодження цілей, функцій, процесів і показників діяльності різних структурних одиниць підприємства [8, 9]. Досягнення такого вирівнювання потребує використання відповідних аналітичних інструментів, здатних інтегрувати стратегічне бачення з операційною діяльністю [7, 10]. Водночас традиційні методи стратегічного аналізу переважно застосовуються для оцінювання зовнішнього середовища або загального стратегічного позиціонування підприємства, що обмежує їх практичну цінність для оптимізації внутрішніх управлінських процесів [12, 13].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стратегічного аналізу широко представлена в наукових дослідженнях, де розглядаються як класичні, так і сучасні підходи до оцінювання стратегічного становища підприємств (Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. та Porter M.E.) [10, 12]. Значна кількість праць присвячена

застосуванню SWOT-аналізу та PESTEL-аналізу як інструментів систематизації внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на діяльність підприємства [3, 11]. У цих дослідженнях стратегічний аналіз здебільшого використовується для формування стратегічних альтернатив і вибору напрямів розвитку на корпоративному рівні (Johnson G., Scholes K. та Whittington R.) [6].

Окремий напрям наукових досліджень пов'язаний із розвитком концепції збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC) яка розглядається як ефективний інструмент трансляції стратегії в систему цілей і показників діяльності [8, 9, 7]. Збалансована система показників дозволяє поєднати фінансові та нефінансові індикатори, а також забезпечити зв'язок між стратегічними цілями та операційною діяльністю підприємства [1, 4]. У науковій літературі підкреслюється роль цієї концепції у підвищенні прозорості управління та контролі реалізації стратегії [2].

Водночас аналіз наявних публікацій свідчить, що більшість досліджень зосереджуються на використанні стратегічних методик на рівні підприємства в цілому, тоді як їх адаптація до внутрішніх управлінських процесів і міжпідрозділової взаємодії залишається недостатньо розробленою [10, 14]. Стратегічний аналіз часто розглядається як окремий етап стратегічного планування, а не як інструмент постійної управлінської діагностики та оптимізації діяльності структурних підрозділів [6].

Таким чином, у наукових дослідженнях залишається недостатньо висвітленою проблема системної адаптації стратегічних методик до завдань внутрішнього управління, зокрема в контексті стратегічного вирівнювання підрозділів (Hill C.W.L., Jones G.R., Schilling M.A. та) [5, 15]. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на інтеграцію інструментів стратегічного аналізу в управлінські процеси підприємства з метою підвищення їх узгодженості та результативності.

Метою статті є обґрунтування можливостей оптимізації управлінських процесів підприємства на основі адаптації стратегічних методик до завдань стратегічного вирівнювання підрозділів у межах кейс-орієнтованого підходу.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети в дослідженні використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, а саме: методи стратегічного

аналізу застосовано для оцінювання можливостей використання SWOT-, PESTEL-аналізу та збалансованої системи показників у внутрішньому управлінні; системний і процесний підходи використано для дослідження взаємозв'язків між управлінськими процесами, цілями та результатами діяльності підрозділів; методи узагальнення та наукової абстракції дозволили сформулювати концептуальні положення щодо інтеграції стратегічних методик у внутрішню систему управління підприємством [6, 5, 15].

Дослідження базується на кейс-орієнтованому підході, який передбачає розгляд узагальненого концептуального кейсу без прив'язки до конкретного підприємства [10]. Такий підхід дає змогу зосередитися на логіці адаптації стратегічних інструментів і механізмах стратегічного вирівнювання підрозділів, забезпечуючи універсальність отриманих результатів та можливість їх практичного застосування на підприємствах різних галузей.

Виклад основних результатів дослідження. У межах дослідження обґрунтовано доцільність використання SWOT-аналізу як інструменту не лише стратегічного позиціонування підприємства, а й системної внутрішньої управлінської діагностики [6, 11, 4]. На відміну від класичного підходу, запропонована адаптація передбачає застосування SWOT-аналізу на рівні окремих структурних підрозділів з урахуванням їх функціонального призначення, ролі в реалізації стратегії та специфіки управлінських процесів.

Сильні сторони підрозділів у такому підході визначаються через рівень управлінських компетенцій, ефективність внутрішніх бізнес-процесів, здатність до міжпідрозділової взаємодії та відповідність стратегічним пріоритетам підприємства. Слабкі сторони пов'язані з управлінськими дисбалансами, неузгодженістю функцій, дублюванням повноважень, дефіцитом ресурсів або недостатньою інтеграцією підрозділів у загальний стратегічний контур управління.

Можливості та загрози в адаптованому SWOT-аналізі розглядаються не лише як зовнішні фактори впливу, а й наслідки внутрішніх управлінських рішень і рівня адаптивності підрозділів до змін зовнішнього середовища [1, 14]. Це дозволяє використовувати SWOT-аналіз для виявлення потенційних точок зростання, управлінських резервів та ризиків, що виникають у процесі реалізації стратегії.

Таким чином, SWOT-аналіз трансформується з інструменту разового стратегічного оцінювання у механізм постійної управлінської діагностики, який забезпечує інформаційну основу для стратегічного вирівнювання підрозділів та оптимізації внутрішніх управлінських процесів підприємства.

У ході дослідження доведено, що PESTEL-аналіз доцільно застосовувати як контекстну рамку для формування та коригування внутрішніх управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стратегічної узгодженості діяльності структурних підрозділів [3, 5]. Запропонований підхід передбачає трансляцію факторів зовнішнього середовища у систему внутрішніх управлінських вимог, обмежень і орієнтирів.

Політичні та правові фактори визначають нормативні межі діяльності підрозділів і впливають на формування

управлінських процедур та відповідальності. Економічні фактори зумовлюють ресурсні обмеження, пріоритети витрат і вимоги до ефективності управлінських процесів. Соціальні та технологічні чинники формують вимоги до компетенцій персоналу, цифровізації процесів та організаційної гнучкості підрозділів. Екологічні фактори, своєю чергою, впливають на стратегічні рішення у сфері сталого розвитку та корпоративної відповідальності.

Інтеграція PESTEL-аналізу у внутрішнє управління дозволяє узгоджувати стратегічні рішення підрозділів із зовнішнім контекстом функціонування підприємства, мінімізуючи ризики стратегічної неузгодженості. Підрозділи в такій системі не лише реагують на зовнішні зміни, а й формують управлінські рішення з урахуванням довгострокових тенденцій середовища.

У результаті PESTEL-аналіз виконує функцію стратегічного фільтра управлінських рішень, забезпечуючи єдність стратегічного бачення та створюючи передумови для узгодженої діяльності структурних підрозділів у межах загальної стратегії підприємства [12, 13].

Одним із ключових результатів дослідження є обґрунтування використання збалансованої системи показників як інтеграційного інструменту стратегічного вирівнювання підрозділів підприємства [8, 9, 7, 2]. У запропонованому підході BSC розглядається не лише як система оцінювання результатів діяльності, а як механізм трансляції стратегії у внутрішні управлінські процеси.

Застосування збалансованої системи показників забезпечує узгодження стратегічних цілей підприємства з цілями окремих підрозділів шляхом формування системи взаємопов'язаних показників результативності. Кожен підрозділ отримує чітко визначені стратегічні орієнтири, показники ефективності та відповідальності за їх досягнення, що сприяє підвищенню прозорості управління та координації управлінських дій.

Інтеграція BSC у систему внутрішнього управління дозволяє зменшити фрагментацію управлінських процесів, усунути суперечності між підрозділами та забезпечити єдине розуміння стратегічних пріоритетів. BSC у цьому контексті виконує роль інструменту стратегічної комунікації, який поєднує стратегічні цілі з операційною діяльністю та формує основу для стратегічного контролю [1, 15].

Таким чином, використання BSC сприяє формуванню цілісної системи управління, у межах якої стратегічне вирівнювання підрозділів стає ключовим чинником підвищення ефективності організаційної структури підприємства.

На основі результатів дослідження сформовано концептуальну модель оптимізації управлінських процесів підприємства, що ґрунтується на інтеграції SWOT-, PESTEL-аналізу та BSC у єдиний стратегічний контур управління. Запропонована модель відображає логіку взаємозв'язку між зовнішнім середовищем, внутрішніми управлінськими процесами та результатами діяльності підрозділів (рис. 1).

Вхідним елементом моделі є фактори зовнішнього середовища, систематизовані за допомогою PESTEL-аналізу. Вони формують стратегічні обмеження та можливості, які визначають рамки управлінських рішень і

впливають на формування цілей підприємства та його структурних підрозділів.

Внутрішній діагностичний блок моделі представлений адаптованим SWOT-аналізом, що застосовується на рівні окремих підрозділів. На цьому етапі здійснюється оцінювання управлінських сильних і слабких сторін, виявлення внутрішніх резервів і потенційних дисбалансів у діяльності організаційної структури.

Інтеграційним елементом моделі виступає стратегічне вирівнювання підрозділів, яке забезпечує узгодження цілей, функцій і управлінських процесів із загальною стратегією підприємства. Саме на цьому етапі формується логічний зв'язок між результатами стратегічного аналізу та практичними управлінськими рішеннями.

Інструментом реалізації моделі є збалансована система показників, яка забезпечує трансляцію стратегічних цілей у систему показників, KPI та зон відповідальності підрозділів. BSC дозволяє здійснювати контроль реалізації стратегії та коригування управлінських процесів у разі виникнення відхилень.

Результатом функціонування моделі є оптимізовані управлінські процеси, підвищення рівня узгодженості діяльності підрозділів та зміцнення цілісності організаційної структури підприємства. Запропонована концептуальна модель створює передумови для підвищення управлінської ефективності та забезпечення сталого розвитку підприємства.



Рис. 1. Концептуальна модель оптимізації управлінських процесів підприємства
Джерело: авторська розробка

Висновки. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано доцільність оптимізації управлінських процесів підприємства на основі адаптації стратегічних методик до завдань стратегічного вирівнювання підрозділів [5, 10, 15]. Доведено, що традиційне використання інструментів стратегічного аналізу, орієнтоване переважно на оцінювання зовнішнього середовища та загального стратегічного позиціонування підприємства, не забезпечує належного рівня узгодженості внутрішніх управлінських процесів і може знижувати ефективність реалізації стратегії.

У ході дослідження встановлено, що адаптація SWOT-аналізу до рівня структурних підрозділів дозволяє використовувати його як інструмент внутрішньої управлінської діагностики, спрямований на виявлення управлінських резервів, дисбалансів і потенційних ризиків у діяльності організаційної структури [4, 11]. Запропонований підхід розширює функціональні можливості SWOT-аналізу та підвищує його практичну цінність у контексті стратегічного вирівнювання підрозділів.

Обґрунтовано роль PESTEL-аналізу як контекстної рамки формування внутрішніх управлінських рішень, що забезпечує узгодженість діяльності підрозділів із зовнішнім середовищем функціонування підприємства [3, 5]. Інтеграція PESTEL-аналізу у внутрішні управлінські процеси дозволяє транслювати зовнішні фактори у систему управлінських вимог та обмежень, знижуючи ризики

стратегічної неузгодженості та підвищуючи адаптивність організаційної структури.

Визначено, що збалансована система показників (BSC) є ефективним інструментом стратегічного вирівнювання підрозділів, який забезпечує трансляцію стратегічних цілей у систему показників результативності, KPI та зон відповідальності [8, 9, 2]. Використання BSC у внутрішньому управлінні сприяє зменшенню фрагментації управлінських процесів, підвищенню прозорості управління та формуванню єдиного стратегічного бачення на всіх рівнях організаційної структури.

Сформована концептуальна модель оптимізації управлінських процесів на основі інтеграції SWOT-, PESTEL-аналізу та збалансованої системи показників (BSC) дозволяє створити цілісний стратегічний контур управління підприємством [6, 14, 15]. Реалізація запропонованої моделі забезпечує узгодження зовнішніх і внутрішніх факторів впливу, стратегічних цілей і управлінських процесів, що сприяє підвищенню ефективності організаційної структури та результативності діяльності підприємства в цілому.

Практична цінність отриманих результатів полягає в можливості їх використання підприємствами різних галузей для підвищення узгодженості управлінських рішень, оптимізації внутрішніх процесів та забезпечення стратегічного вирівнювання підрозділів без необхідності суттєвого збільшення управлінських витрат.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язувати з емпіричним тестуванням запропонованої концептуальної моделі на прикладі підприємств різних галузей, а також із дослідженням можливостей цифровізації

процесів стратегічного вирівнювання та інтеграції аналітичних інструментів у системи підтримки управлінських рішень.

Список використаних джерел:

1. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17. No. 1. Pp. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
2. Balanced Scorecard Institute. Balanced Scorecard basics. URL: <https://www.balancedscorecard.org/bsc-basics/>
3. Chartered Institute of Personnel and Development. (2025). PESTLE analysis factsheet. URL: <https://www.cipd.org/uk/knowledge/factsheets/pestle-analysis-factsheet/>
4. Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation // *California Management Review*, Vol. 33. No. 3. Pp. 114–135. DOI: <https://doi.org/10.2307/41166664>
5. Hill C.W.L., Jones G.R., & Schilling M.A. (2020). *Strategic management: Theory & cases*. 13th ed. Boston : Cengage Learning, 496 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/298791812_Strategic_Management_An_Integrated_Approach
6. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring strategy*. 11th ed. Harlow : Pearson Education, 752 p. URL: <https://studylib.net/doc/27117539/exploring-strategy-eleventh-edition>
7. Kaplan, R.S. (2010). Conceptual foundations of the Balanced Scorecard. Harvard Business School Working Paper No. 10-074. URL: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/10-074_0bf3c151-f82b-4592-b885-cdde7f5d97a6.pdf
8. Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston : Harvard Business School Press, 322 p. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=8831>
9. Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2001). *The strategy-focused organization : How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston : Harvard Business School Press, 400 p. URL: http://repo.darmajaya.ac.id/4546/1/The%20Strategy-Focused%20Organization_%20How%20Balanced%20Scorecard%20Companies%20Thrive%20in%20the%20New%20Business%20Environment%20%28%20PDFDrive%20%29.pdf
10. Mintzberg, H., Ahlstran, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari : A guided tour through the wilds of strategic management*. New York : Free Press, 416 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/259760377_Strategy_Safari_A_Guided_Tour_Through_The_Wilds_of_Strategic_Management
11. MindTools. SWOT analysis. URL: https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm
12. Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York : Free Press, 557 p. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193>
13. Porter, M.E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, Vol. 74. No. 6. Pp. 61–78. URL: <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>
14. Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18. No. 7. Pp. 509–533. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
15. Wheelen, T.L., Hunger, J.D., Hoffman, A.N., & Bamford, C.E. (2018). *Strategic management and business policy : Globalization, innovation and sustainability*. 15th ed. Boston : Pearson Education, 720 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/311468617_Strategic_Management_and_Business_Policy_Globalization_Innovation_and_Sustainability_15th_Edition

References:

1. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17. No. 1. Pp. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108> [in English].
2. Balanced Scorecard Institute. Balanced Scorecard basics. Retrieved from: <https://www.balancedscorecard.org/bsc-basics/> [in English].
3. Chartered Institute of Personnel and Development. (2025). PESTLE analysis factsheet. Retrieved from: <https://www.cipd.org/uk/knowledge/factsheets/pestle-analysis-factsheet/> [in English].
4. Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation // *California Management Review*, Vol. 33. No. 3. Pp. 114–135. DOI: <https://doi.org/10.2307/41166664> [in English].
5. Hill C.W.L., Jones G.R., & Schilling M.A. (2020). *Strategic management: Theory & cases*. 13th ed. Boston : Cengage Learning, 496 p. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/298791812_Strategic_Management_An_Integrated_Approach [in English].
6. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring strategy*. 11th ed. Harlow : Pearson Education, 752 p. Retrieved from: <https://studylib.net/doc/27117539/exploring-strategy-eleventh-edition> [in English].

7. Kaplan, R.S. (2010). Conceptual foundations of the Balanced Scorecard. Harvard Business School Working Paper No. 10-074. Retrieved from: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/10-074_0bf3c151-f82b-4592-b885-cdde7f5d97a6.pdf [in English].
8. Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating strategy into action. Boston : Harvard Business School Press, 322 p. Retrieved from: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=8831> [in English].
9. Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2001). The strategy-focused organization : How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment. Boston : Harvard Business School Press, 400 p. Retrieved from: http://repo.darmajaya.ac.id/4546/1/The%20Strategy-Focused%20Organization_%20How%20Balanced%20Scorecard%20Companies%20Thrive%20in%20the%20New%20Business%20Environment%20%28%20PDFDrive%20%29.pdf [in English].
10. Mintzberg, H., Ahlstran, B., & Lampel, J. (1998). Strategy safari : A guided tour through the wilds of strategic management. New York : Free Press, 416 p. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/259760377_Strategy_Safari_A_Guided_Tour_Through_The_Wilds_of_Strategic_Management [in English].
11. MindTools. SWOT analysis. Retrieved from: https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm [in English].
12. Porter, M.E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. New York : Free Press, 557 p. Retrieved from: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193> [in English].
13. Porter, M.E. (1996). What is strategy? Harvard Business Review, Vol. 74. No. 6. Pp. 61–78. Retrieved from: <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy> [in English].
14. Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, Vol. 18. No. 7. Pp. 509–533. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z) [in English].
15. Wheelen, T.L., Hunger, J.D., Hoffman, A.N., & Bamford, C.E. (2018). Strategic management and business policy : Globalization, innovation and sustainability. 15th ed. Boston : Pearson Education, 720 p. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/311468617_Strategic_Management_and_Business_Policy_Globalization_Innovation_and_Sustainability_15th_Edition [in English].

Дата надходження статті: 02.02.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 12.02.2026 р.