

МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

D. Shchukin,
post-graduate student of the Interregional Academy of Personnel Management

METHODOLOGICAL ASPECTS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISE
ACTIVITY

Стратегічне управління є необхідною передумовою ефективного і стабільного функціонування підприємництва. Основними перевагами стратегічного мислення в аспекті керівництва та менеджменту підприємства є: можливість підпорядкування всієї діяльності ключовому аспекту стратегії; можливість більш чіткого реагування на зміни внутрішнього середовища та навколишнього оточення власниками та керівництвом підприємства; можливість здійснювати менеджерами підприємства оцінку альтернативних варіантів капітальних вкладень і розвитку персоналу, що надає можливості передислокації ресурсів у стратегічні зони і стратегічні проекти розвитку підприємства та інші.

З огляду на це, у статті представлено результати дослідження наявних підходів до тлумачення категорії "стратегічне управління" та визначень даної категорії, розроблено авторське визначення поняття "стратегічне управління", здійснено аналіз етапів розвитку теорії стратегічного управління та визначено їх основні особливості, побудовано модель стратегічного управління із виділенням трьох послідовних етапів, кожен з яких передбачає цілий ряд дій, визначено обмеження, які супроводжують процес стратегічного управління.

The development of strategic management began in the 1950s in American corporations that were in crisis due to the growth of globalization, competition and scientific and technological progress. All this led to a complication of managerial tasks and required the search for new effective principles for managing the activities of industrial enterprises. An alternative to the concept of managing industrial enterprises at that time was the theory of strategic management and planning.

Strategic management is a prerequisite for an efficient and stable functioning of entrepreneurship. This implies the use of strategic thinking and business management approaches aimed at ensuring its dynamic development in the long run. The main advantages of strategic thinking in the aspect of management and management of the enterprise are: the ability to subordinate all activities to the key aspect of the strategy; the possibility of a clearer response to changes in the internal environment and surrounding environment by the owners and management of the enterprise; the opportunity to make managers of the company evaluate alternative options for capital investments and staff development, which provides opportunities for reallocation of resources to strategic areas and strategic projects for enterprise development, and others.

At the same time, the effectiveness of the strategic management process of the industrial enterprise depends to a large extent on understanding the essence of the category "strategic management" and the principles underlying the process of strategic management of owners and managers of the industrial enterprise, which led to the need for in-depth scientific consideration of the above-mentioned issues.

The article presents the results of the study of existing approaches to the interpretation of the category "strategic management" and the definitions of this category, developed the author's definition of "strategic management", analyzed the stages of development of the theory of strategic management, and their main features were distinguished, a model of strategic management with allocation of three successive stages was constructed, each of which involves a series of actions, defined restrictions that accompany the process of strategic management.

*Ключові слова: промислове підприємство, стратегічне управління, етап, категорія.
Key words: industrial enterprise, strategic management, stage, category.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Впровадження стратегічного управління є необхідною умовою ефективного і стабільного функціонування підприємництва, це передбачає, що розробка стра-

тегічних підходів до розвитку підприємництва функціонально спрямована на забезпечення його динамічного розвитку та, відповідно, розвитку підприємству довгостроковому періоді.

Таблиця 1. Етапи розвитку теорії стратегічного управління

Автори		Етапи				
І. Ансофф	Роки	1900 – 1960 рр.	1960 – 1970 рр.	1970 – 1980 рр.	1980 р. – теп. час	
	Сутність етапу	Реактивна (чандлерівська) адаптація	Стратегічне планування	Управління стратегічними можливостями	Управління проблемами в реальному вимірі часу	
В. Катькало	Роки	1960 – 1970 рр.	кінець 1970-х рр. – 1980-ті рр.	кінець 1980-х – 1990-ті рр.	початок 2000-х рр. – теп. час	
	Сутність етапу	Концепція стратегії. Корпоративна стратегія. Стратегічне планування	Концепція стратегічного управління. Ефективність стратегій. Типові конкурентні стратегії. Зовнішній контроль фірми	Фундаментальні проблеми теорії стратегій. Ресурсна база фірми. Ключові компетенції. Динамічні здатності	Стратегічні інновації в новій економіці. Управління знаннями. Мережева організація	
А. Гапоненко	Роки	1900 – 1950 рр.	1951 – 1960 рр.	1961 – 1980 рр.	1980 р. – теп. час	
	Сутність етапу	Управління на основі контролю за виконанням (постфактум)	Управління на основі екстраполяції, коли майбутнє можна передбачити за допомогою екстраполяції минулого	Управління на основі передбачення змін	Управління на основі гнучких/надзвичайних рішень	
О. Востряков, О. Гребешкова	Роки	1920 – 1930 рр.	1950 – 1960 рр.	1960 – 1970 рр.	1970 – 2000 рр.	2000 р. – теп. час
	Сутність етапу	Складання щорічних бюджетів. Операційний контроль. Функціональний фокус	Планування зростання. Аналіз оточення. Багаторічні прогнози. Розміщення ресурсів	Адекватне реагування на зміни ринку і конкуренції. Оцінка стратегічних альтернатив. Динамічне розміщення ресурсів	Установлення цілей та визначення шляхів їх досягнення на основі сильних та слабких аспектів підприємств з урахуванням можливостей і загроз, що виникають в оточенні	Створення стратегічних здатностей, необхідних для переваг на ринках майбутнього. Управління ресурсами для досягнення стійких конкурентних переваг. Управління змінами

Джерело: складено автором на підставі [1; 4; 5; 13].

Водночас, ефективність процесу стратегічного управління діяльністю промислового підприємства значною мірою залежить від розуміння сутності самої категорії "стратегічне управління" та засад, за якими здійснюється процес стратегічного управління власниками та керівниками промислового підприємства, що і спричинило необхідність поглибленого наукового розгляду вищевказаних питань.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Значний внесок у дослідження різних аспектів щодо дослідження стратегічного управління та його сутності внесли такі зарубіжні та вітчизняні науковці: Р. Акофф, І. Ансофф, К. Боумен, У. Глук, А. Джаух, Т. Коно, Г. Мінцберг, Д. Пірс, М. Портер, Р. Робертсон, А. Стрікланд, А. Томпсон, Р. Форестер, К. Хаттен, Д. Хіггінс, О. Віханський, А. Гладілін, А. Зуб, А. Казанцев, В. Катькало, М. Круглов, С. Кузнецов, В. Марков, А. Нікітін, В. Парахін, Л. Раменський, Л. Ушвинський, Л. Довгань, С. Оборська, М. Саєнко, З. Шершньова та інші.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою статті є дослідження методологічних аспектів стратегічного управління діяльністю промислового підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Розвиток стратегічного управління розпочався в 50-х роках минулого сторіччя в американських корпораціях, які перебували в кризовому стані через зростання глобалізації, конкуренції та науково-технічного прогресу [6]. Все це призводило до ускладнення управлінських завдань і вимагало пошуку нових ефективних засад управління діяльністю промислових підприємств.

Альтернативою діючій на той час концепції управління діяльністю промислових підприємств стала тео-

рія стратегічного управління й планування, що набула свого визначення завдяки американським науковцям Д. Шенделу та К. Хаттену, які у своїй статті "Бізнес-стратегія або стратегічний менеджмент: широкий погляд на нові дисципліни" 1972 року вперше ввели у науковий обіг дефініцію "стратегічне управління" [18], що стало також і додатковим поштовхом для розвитку та становлення такої окремої самостійної дисципліни в науці як "стратегічне управління".

Серед чинників, які сприяли розвитку стратегічного планування у 60—80-х роках минулого сторіччя, Дж. Стайнер в своїй праці "Політика управління та стратегія" визначає такі:

- зростання розмірів підприємств завдяки підвищенню комплексності та багатопрофільності їх діяльності;
- розвиток науково-технічного прогресу;
- використання керівництвом підприємств зв'язків з іншими організаціями;
- зростання конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках внаслідок заповнення ринків;
- розвиток методології та інструментарію планування діяльності підприємств;
- поява та наявність необхідної електронно-обчислювальної техніки і кваліфікованих кадрів;
- досягнення лідируючих позицій підприємствами, які більше уваги приділяли стратегічному плануванню [19].

Важливим кроком в розвитку стратегічного управління стала конференція 1971 року, що мала місце у Пітсбурзі (США). Під час цієї конференції, учасниками якої були науковці та менеджери промислових підприємств і корпорацій, були здійснені перші висновки, які засвідчували результативність підходу стратегічного управління діяльністю компаній, а також визначено подальші основні напрями розвитку процесу стратегічного управління.

Таблиця 2. Огляд визначень сутності категорії "стратегічне управління"

Автор	Сутність визначення
Д. Шендел та К. Хаттен	Стратегічне управління – це процес визначення зв'язку організації з її оточенням, який полягає в реалізації обраних цілей та спробах досягти бажаного стану взаємин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно й результативно діяти організації та її підрозділам [18]
Дж. Пірс та Р. Робертсон	Стратегічне управління – це набір рішень та дій з формулювання й виконання стратегій, які розробляють для того, щоб досягти мети організації» [17]
З. Шершньова	Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявним потенціалом та приводити їх у відповідність з останнім, розробляючи та реалізуючи стратегічний набір [15]
І. Писаревський, О. Тищенко, М. Поколюдна, Н. Петрова	Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємств та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій («стратегічного набору») [11, с. 74]
О. Віханський	Стратегічне управління – це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як на основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають викликам з боку оточення і дозволяють досягти конкурентних переваг, які дозволяють організації виживати і досягати своєї мети в довгостроковій перспективі [3]
А. Томпсон, Дж. Стрікленд	Стратегічний управління – це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей [14]
Ю. Кунах	Стратегічне управління – це процес прийняття управлінських рішень, заснований на розробці і реалізації стратегічних документів [6]
С. Ромашова	Стратегічне управління – це процес управління організацією, який включає розробку місії, довгострокових цілей організації та аналіз середовища управління, систематичне формування та корегування стратегії, її гнучку реалізацію у відповідності до змін оточення та контроль відповідності та контроль відповідності досягнутих результатів запланованим цілям [12]
Х. Віссема	Стратегічне управління – це не тільки стиль управління, орієнтований у майбутнє і на конкуренцію, але передусім процес, що охоплює комунікацію, інформацію, прийняття рішень та планування, в якому керівники, функціональні та лінійні менеджери разом устанавлюють конкретні цілі і виробляють способи їх досягнення [2]

Джерело: складено автором.

Як видно, за час розвитку галузі наукових досліджень "стратегічне управління" вона пройшла декілька етапів і залежно від особливостей світової економіки та економік окремих країн, різноманітних галузей економіки, особливостей економічної думки змінювалися і погляди на сам процес стратегічного управління (табл. 1).

Здійснений нами аналіз етапізації процесу розвитку теорії стратегічного управління, що запропонований різними науковцями, дозволяє стверджувати, що переважно вони дотримуються однакових поглядів і виділяють більш-менш однакові часові інтервали етапів, основними особливостями яких є:

1-й етап — операційний контроль та управління на основі контролю за виконанням;

2-й етап — стратегічне планування та управління на основі екстраполяції;

3-й етап — управління стратегічними можливостями та управління на основі передбачення змін;

4-й етап — управління проблемами в реальному вимірі часу та управління на основі гнучких/надзвичайних рішень.

Такий тривалий період становлення та розвитку теорії стратегічного управління (майже 70 років) мав безпосередній вплив і на визначення сутності самої категорії "стратегічне управління", яке надавалось науковцями у різні часи. Слід також зважити на зміни світової економіки, поширення глобалізації, світові фінансові кризи, утворення нових сфер економіки тощо, що безпосередньо впливали і на сутність визначення категорії "стратегічне управління", яке розроблялось різними науковцями та іншими фахівцями з даного питання. Окремо необхідно наголосити на обмеженості поглядів різних науковців, що пов'язано з обмеженістю здійснюваного ними дослідження, результатом цього стають визначення, в яких здійснюється акцент на пев-

них специфічних рисах стратегічного управління.

Здійснений нами аналіз визначень сутності категорії "стратегічне управління" (табл. 2) дозволяє виділити такі основні підходи, які використовувались при розробці визначення:

— стратегічне управління як підсистема менеджменту організації;

— стратегічне управління як вид діяльності;

— стратегічне управління як процес, інтелектуальний процес, процес встановлення зв'язку організації з її оточенням тощо;

— стратегічне управління як комплекс заходів, методів, інструментарію тощо;

— стратегічне управління як стратегія організації та інші.

На нашу думку, стратегічне управління — це процес управління підприємством, спрямований на досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

Що стосується самого управлінського процесу, то, на думку Г. Мінцберга, стратегічне управління виражається у п'яти функціях:

1. Планування стратегії.
2. Організація виконання стратегічних планів.
3. Координація дій з реалізації стратегічних завдань.
4. Мотивація на досягнення стратегічних результатів.
5. Контроль процесу виконання стратегії [10, с. 29].

У працях різних науковців можна знайти різний рівень деталізації завдань та етапів самого процесу стратегічного управління, які можуть суттєво відрізнятися і за своєю сутністю. Так, А. Томпсон і Дж. Стрікленд у своїй праці "Стратегічний менеджмент" виділяють п'ять основних постійно реалізованих завдань стратегічного менеджменту:

- формування стратегічної візії та місії організації;
- визначення цілей;
- розробка стратегії досягнення цілей;
- упровадження і реалізація стратегії;
- оцінка роботи, вивчення нових тенденцій і коригування цілей [14].

Відомі вітчизняні науковці в галузі "стратегічного управління" З. Шершньова і С. Оборська пропонують такі етапи стратегічного управління підприємством:

- концепція (підприємства, управління);
- аналіз (ретроспективний, зовнішнього середовища, внутрішнього середовища, конкурентоспроможності підприємства);
- діагноз (сильних і слабких сторін підприємства);
- прогноз (змін внутрішнього і зовнішнього середовища);
- формування цілей підприємства;
- вибір стратегії (загальної, ділових, функціональних);
- розробка системи планів, проектів і програм розвитку підприємства;
- формування забезпечуючих підсистем (організаційного, фінансового, інформаційного, соціально-психологічного забезпечення);
- стратегічний контроль [16].

Колектив науковців, авторів монографії "Майбутнє України: стратегія поступу" виділяє дещо інші етапи процесу стратегічного управління:

Перший етап: поглиблене вивчення стану середовища та цільової орієнтації обраної стратегії. На цьому етапі вирішуються наступні завдання: з'ясування сутності висунутих цілей, обраних напрямів, їх коректності й відповідності один одному, а також стану середовища; доведення ідеї стратегічного плану до суспільства з метою підготовки умов для його залучення в процес реалізації стратегії.

Другий етап: розробка комплексу заходів з ефективного використання наявних ресурсів. На цьому етапі проводиться оцінка ресурсів, їх розподіл та приведення у відповідність із стратегією, що реалізується. Для цього складаються спеціальні програми, виконання яких повинне сприяти розвитку ресурсного потенціалу території.

Третій етап: ухвалення керівництвом рішення щодо внесення змін у діючу організаційну структуру.

Четвертий етап: проведення змін, без яких неможливо починати реалізувати стратегію.

П'ятий етап: корегування стратегічного плану, якщо цього вимагають обставини [7, с.175—183].

На нашу думку, здійснення 3-го та 4-го етапів зазначеного стратегічного управління вимагають певного часу та є доволі суттєвими для підприємства, що може спричинити новий перегляд стратегії після їх запровадження і даний процес може повторюватись.

Всі вищезазначені функції та етапи мають право на існування, адже вони розраховувались та визначались виходячи з поставлених перед науковцями завдань та цілей. На підставі здійсненого нами аналізу теоретичних засад стратегічного управління, практичного досвіду та результатів діяльності промислових підприємств, власного визначення дефініції "стратегічне управління" нами було побудовано власну модель стратегічного управління із виділенням таких трьох послідовних етапів, кожен з яких передбачає цілий ряд дій (рис. 1):

- стратегічне планування;
- реалізація стратегії;
- стратегічний контроль.

Здійснений нами аналіз сутності та засад здійснення стратегічного управління дозволив нам визначити можливості та переваги стратегічного управління для промислового підприємства, однак слід зважати, що стратегічне управління не є панацея або універсальний метод управління. Стратегічне управління має свої обмеження, що час від час впливають на поверхню при дослідженні банкрутств промислових підприємств, концернів тощо, які здійснюють управління своєю діяльністю на стратегічних засадах. Серед головних таких обмежень необхідно виділити такі:

- відбувається постійна зміна економічного середовища і доволі складно побудувати точну та детальну візію майбутнього для використання її в своїх планах;
- розвиток комп'ютерних технологій та сфер, які пов'язані з ними, призводить до зміни пріоритетів споживачів, що вносить суттєві зміни в діяльність цілих галузей економіки, створюючи нові та кардинально змінюючи діючі;
- у стратегічному управлінні неможливо передбачити всі можливі ситуації та проблеми, які можуть виникнути під час діяльності промислового підприємства

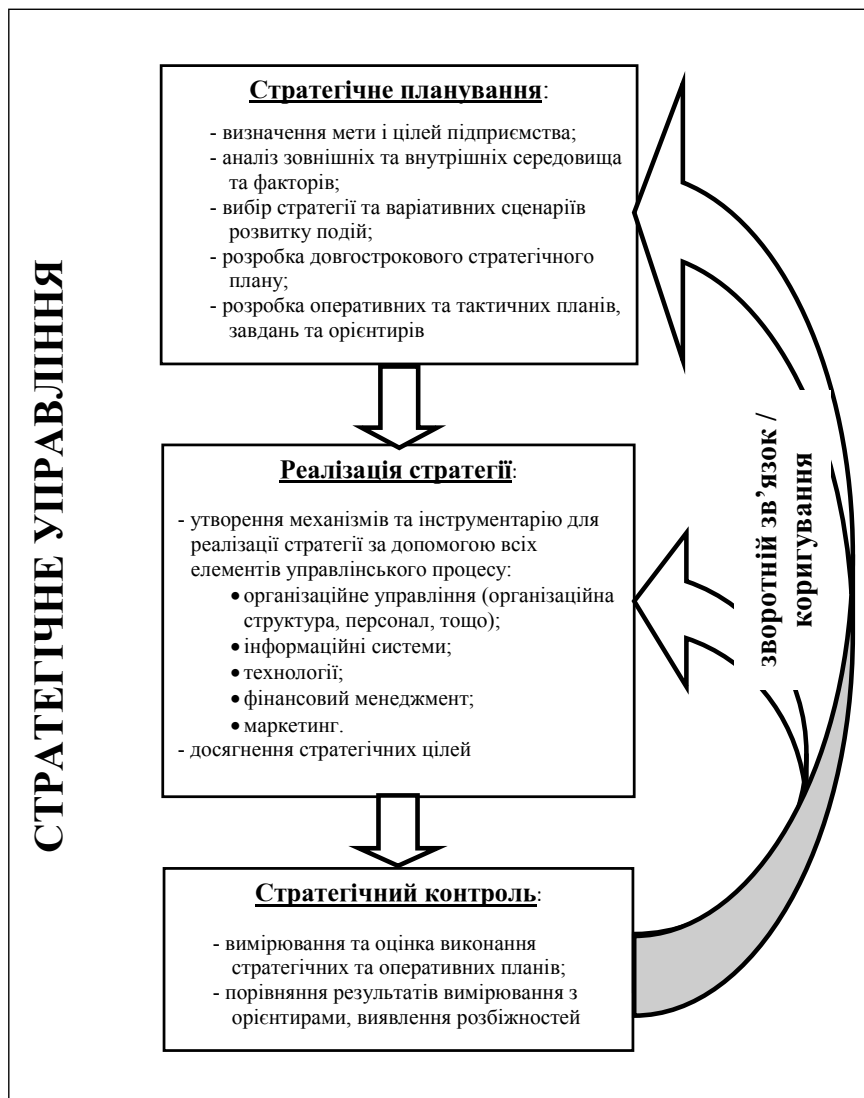


Рис. 1. Модель стратегічного управління промисловим підприємством

в довгостроковій перспективі, та запропонувати універсальний інструментарій для його вирішення;

— похибки та недоліки, що допущені на етапі планування в частині визначення місії, цілей та напрямів розвитку можуть коштувати підприємству та його власникам не лише значними витратами та збитками, а й втратою самого підприємства.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження з'ясовано, що у сучасній науковій думці відсутній єдиний підхід та єдине універсальне визначення категорії "стратегічне управління". Такий стан речей спричинений складністю цієї категорії, особливостями досліджень науковців, в руслі яких розглядається зазначена категорія. За результатами дослідження ми дійшли висновку, що стратегічне управління — це процес управління підприємством, спрямований на досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

На підставі здійсненого аналізу:

- встановлено, що за час розвитку галузі наукових досліджень "стратегічне управління" вона пройшла декілька етапів і залежно від особливостей світової економіки та економік окремих країн, різноманітних галузей економіки, особливостей економічної думки змінювалися і погляди на сам процес стратегічного управління. Виділено основні особливості етапів розвитку теорії стратегічного управління;

— побудовано власну модель стратегічного управління із виділенням таких трьох послідовних етапів, ко-

жен з яких передбачає цілий ряд дій: стратегічне планування; реалізація стратегії; стратегічний контроль;

— визначено обмеження, які супроводжують процес стратегічного управління.

Окремо необхідно наголосити на поширенні та утворенні нових ризиків та загроз, кризових явищ у світовій економіці та їх зростаючій частоті, які набувають нових форм в умовах глобалізації та інтернаціоналізації бізнесу і світової економіки, що вимагає внесення змін та перегляду окремих засад стратегічного управління промисловими підприємствами, надання їм більш антикризового та гнучкого характеру.

Література:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Сокр. пер. с англ.; Науч. ред., авт. предисл. А.И. Евенк. — М.: Экономика -1989. — 519 с.

2. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Пер. с англ. — М.: Финпресс, 2000. — 272 с.

3. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. — М.: Экономистъ, 2006. — 293 с.

4. Гапоненко А.А. Стратегия социально-экономического развития: страна, регион, город. — М.: Изд-во РАГС, 2001. — 246 с.

5. Катькало В.С. Классика теории стратегического управления // Вест. Санкт-Петербург. ун-та. — Сер. 8. — Вып. 3 (№ 24). — 2003. — С. 3—17.

6. Кунах Ю.В. Стратегическое управление предприятием на основе бюджетных моделей: дис... канд. экон. наук: 08.00.05. — Ставрополь, 2008. — 22 с.

7. Майбутнє України: стратегія поступу: монографія / І.О. Александров, О.І. Амоша, В.П. Антонюк, І.В. Багрова, Н.О. Балтачєва, С.О. Біла, І.І. Гомаль, В.М. Гриньова, А.І. Дмитриченко, В.В. Дорофієнко; НАН України, Ін-т економіки пром-сті України, Акад. экон. наук України. — Донецьк: Юго-Восток, 2008. — 303 с.

8. Мікловда В.П. Стратегічне управління ефективністю підприємств у корпоративному секторі регіону: проблеми та шляхи вдосконалення: монографія / В.П. Мікловда, Н.Ю. Кубіній, Р.І. Завадяк, І.І. Сокол, І.І. Максимець, В.В. Кубіній. — Ужгород: Ліра, 2010. — 196 с..

9. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел; пер. с англ. / Под общ. ред. Ю. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2002. — 330 с.

10. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. — СПб.: "Питер", 2001. — 688 с.

11. Писаревський І.М., Тищенко О.М., Поколодна М.М., Петрова Н.Б. Стратегічний менеджмент: підручник. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. — Х.: ХНАМГ, 2009. — 287 с.

12. Ромашова Е.А. Стратегическое управление промышленным предприятием на основе системы сбалансированных показателей: дис... канд. экон. наук 08.00.05. — Нижн. Новгород, 2007. — 22 с.

13. Стратегічне управління підприємством. Бізнес-курс: навч. посіб. / О.В. Востряков, О.М. Гребешкова. — К.: КНЕУ, 2014. — 211 с.

14. Томпсон А. Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент / Пер. с англ. — 12-е изд. — М.: Вильямс, 2003. — 928 с.

15. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. — 2-е вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

16. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1999. — 448 с.

17. Pearce J.A., Robinson R.B. Jr. Strategic Management, 2nd ed. Homewood, Ill: Richard D. Irvin, 1985. — P. 6.

18. Schendel D.E., Hatter K.J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging

Discipline. Academy of Management Proceeding. August, 1972. — P. 4.

19. Steiner G.A. Management Policy and Strategy — Text, Readings and Cases / G.A. Steiner, J.B. Miner, E.R. Gray. — 2-nd ed. — New York: McMillan, 1982. — 577 p.

Referenses:

1. Ansoff, I. (1989), Strategicheskoe upravlenie [Strategic Management], Jekonomika, Moscow, Russia.

2. Wiesemma, H. (2000), Strategicheskij menedzhment i predprinimatel'stvo: vozmozhnosti dlja budushhego procvetaniya [Strategic management and entrepreneurship: opportunities for future prosperity], Finpress, Moscow, Russia.

3. Vikhansky, O.S. (2006), Strategicheskoe upravlenie [Strategic Management], Economist, Moscow, Russia.

4. Gaponenko, A.A. (2001), Strategija social'no-jekonomicheskogo razvitija: strana, region, gorod [Strategy of social and economic development: country, region, city], Izd-vo RAGS, Moscow, Russia.

5. Katkalo, V.S. (2003), "The Classical Theory of Strategic Management", Vest. Sankt-Peterburg. un-ta, vol. 8, no. 3 (24), pp. 3—17.

6. Kunakh, Yu.V. (2008), "Strategic management of the enterprise on the basis of budget models", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Stavropol, Russia.

7. Aleksandrov, I.O. Amosha, O.I. Antonyuk, V.P. Bagrova, I.V. Baltacheev, N.O. Bilah, S.O. Gomel, I.I. Grinyov, V.M. Dmitrichenko, L.I. and Dorofienko, V.V. (2008), Majbutnie Ukrainy: stratehiia postupu [Future of Ukraine: strategy of progress], Jugo-Vostok, Donetsk, Ukraine.

8. Miklovoda, V.P. (2010), Stratehichne upravlinnia efektyvnistiu pidpriemstv u korporatyvnomu sektori rehionu: problemy ta shliakhy vdoskonalennia [Strategic management of the efficiency of enterprises in the corporate sector of the region: problems and ways of improvement], Lira, Uzhgorod, Ukraine.

9. Minzberg, G. (2002), Shkoly strategij. Strategicheskoe safari: jekskursija po debrjam strategicheskogo menedzhmenta [School Strategies. Strategic Safari: An Excursion on the Dew of Strategic Management], Piter, St.Petersburg, Russia.

10. Minzberg, G. (2001), Strategicheskij process [Strategic Process], Piter, St.Petersburg, Russia.

11. Pisarevsky, I.M. Tyshchenko, O.M. Pocolod, M.M. and Petrova, N.B. (2009), Stratehichnyj menedzhment [Strategic management], KhNAMH, Kharkiv, Ukraine.

12. Romashova, E.A. (2007), "Strategic management of an industrial enterprise on the basis of a system of balanced indicators", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Nizhny Novgorod, Russia.

13. Vostryakov, O.V. and Grebeshkova, O.M. (2014), Stratehichne upravlinnia pidpriemstvov. Biznes-kurs [Strategic management of the enterprise. Business course], KNEU, Kyiv, Ukraine.

14. Thompson, A. and Strickland, A.D. (2003), Strategicheskij menedzhment [Strategic Management], Williams, Moscow, Russia.

15. Shershnyova, Z.E. (2004), Stratehichne upravlinnia [Strategic management], KNEU, Kyiv.

16. Shershnyova, Z.E. and Oborska, S.V. (1999), Stratehichne upravlinnia [Strategic Management], KNEU, Kyiv, Ukraine.

17. Pearce, J.A. and Robinson, R.B. Jr. (1985), Strategic Management, 2nd ed., Richard D. Irvin, Homewood, USA.

18. Schendel, D.E. and Hatter, K.J. (1972), "Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline", Academy of Management Proceeding, vol. 8, p. 4.

19. Steiner, G.A. Miner, J.B. and Gray, E.R. (1982), Management Policy and Strategy — Text, Readings and Cases, 2-nd ed., McMillan, New York, USA.

Стаття надійшла до редакції 12.03.2019 р.