

УДК 334.021.1

О. М. Дроб,
к. е. н., заст. директора ТОВ ТД "Колос"

СУЧАСНЕ РОЗУМІННЯ КАТЕГОРІЇ "СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ"

THE CURRENT UNDERSTANDING THE STRATEGIC GOAL

У статті представлені узагальнені результати аналізу категорії "стратегічна ціль" і авторські розробки щодо універсального шаблону формулювання стратегічної цілі сучасної організації і щодо узагальненої схематики стратегічного цілепокладання.

The paper summarizes the results of the analysis of the category of "strategic goal". In his paper author presents his research results about generalized pattern of formulation of strategic goal and about general schematic of strategic goal setting.

Ключові слова: стратегічна ціль, місія, ключові фактори успіху, культура і система цінностей, стратегічне бачення.

Key words: strategic goal, mission, critical success factors, culture and values, strategic vision.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Цілепокладання (або цілевстановлення) є одним з ключових питань сучасного стратегічного управління. Правильно встановити стратегічну ціль часто складніше, ніж її досягнути. Постійні еволюційні і революційні зміни зовнішнього і внутрішнього середовища сприятимуть постійному реформуванню сутності і структури ключових аспектів стратегічних цілей. За таких умов, коли необхідним є постійний перегляд і встановлення нових стратегічних цілей, визначення загальних принципів стратегічного цілепокладання є актуальною науковою проблемою.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемам стратегічного цілепокладання прямо або опосередковано у своїх працях приділяє увагу чимала група сучасних дослідників, серед них Б. Мізюк [1], К. Омає [2], А. Прігожин [3], С. Фролов [4], Ю. Шаров [5], З. Шершнева і С. Оборська [6], У. Чан Кім, Р. Моборн [7] тощо. Як правило, перелічені автори розглядають ключові характеристики стратегічних цілей, визначають їх місце у загальній системі управління організацією, а також надають окремі випадки ефективного стратегічного цілепокладання. Серед цих робіт виділяються роботи, автори і послідовники яких фактично пропонують систематизовану методологію стратегічного цілепокладання, ґрунтуючись на існуючі або нових факторах успіху у галузі [2; 7]. У той же час питання щодо систематизації можливих форм прояву стратегічних цілей і створення універсального шаблону їх формулювання у літературі майже не розглядається і може бути одним з напрямів дослідження.

НЕВИРІШЕНІ ЧАСТИНИ ПРОБЛЕМИ

У даній роботі в якості невіршених проблем сучасної науки стратегічного управління розглядаються задачі систематизації можливих форм проявів стратегічних цілей і універсалізації шаблонів їх формулювання. Вирішення цих задач надасть можливість прискорити процеси стратегічного цілепокладання, що є вкрай важливим в існуючому турбулентному бізнес-середовищі.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Мета дослідження — дослідити континуум поглядів на стратегічне цілепокладання і розробити універсальний шаблон формулювання стратегічної цілі, яка б відповідала сучасним умовам функціонування організацій.

ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ціль є визначаючим фактором появи організації, її категорійною ознакою [3, с. 22—23]. Фактично організація узагальнює індивідуальні цілі осіб, що її створюють: "організації виникають тоді, коли досягнення якихось загальних цілей здійснюється через досягнення індивідуальних цілей, або коли досягнення індивідуальних цілей відбувається че-

рез висування і досягнення загальних цілей" [3, с. 23]. Ціль організації, як об'єкт стратегічного управління, — це бажаний стан організації або бажаний кінцевий результат її діяльності [8, с. 79].

У літературі зустрічається щонайменш 15 класифікаційних ознак цілей (їх загальний перелік можна простежити у [1, с. 150; 3, с. 81—84; 4, с. 40—51; 5; 6, с. 104; 9, с. 48—59; 8; 10; 11]). Окрім наведених у літературі класифікацій, для більш точного визначення стратегічних цілей пропонується ввести ще дві класифікаційні ознаки:

— за бажаним результатом, який визначають цілі: статичні (такі, що визначають бажаний кінцевий результат усієї або частини діяльності організації) і динамічні (такі, що визначають бажаний стан окремих характеристик організації або її діяльності протягом певного проміжку часу);

— за змінністю цілей протягом діяльності організації: умовно-постійні (такі, що залишаються незмінними протягом тривалого терміну функціонування організації, практично не залежать від результатів діяльності організації), змінні (такі, що встановлюються на певний термін, локалізують у часі умовно-постійні цілі, суттєво змінюються за результатами функціонування організації), перехідні (які одночасно проявляють властивості умовно-постійних і змінних цілей).

Ключовою з точки зору стратегічного управління є ієрархічна класифікація, за якою не тільки визначається смислове навантаження стратегічної діяльності, а й формується певна послідовність побудовання усього процесу стратегічного управління. Наповнення ієрархії цілей для кожної організації індивідуальне. Але, узагальнюючи традиційний набір цілей, які розглядають науковці, можна виділити сім ієрархічних рівнів цілей організації, характеристика яких надана у таблиці 1.

При правильній постановці цілей усі рівні ієрархії пов'язані між собою. Цілі більш низького рівня мають підпорядковуватися, відповідати і не суперечити цілям більш високого рівня ієрархії. З іншого боку, досягнення цілей більш високого рівня неможливо без досягнення цілей більш низького рівня.

Вершиною піраміди ієрархії є вища ключова ціль, яка визначає першопричину діяльності організації. Вища ціль є відправною точкою подальшої постановки інших цілей і підцілей організації, підґрунтям розробки будь-яких управлінських рішень.

Середній рівень ієрархії цілей — місія, цілі генеральної, функціональної стратегії і стратегії підрозділів — формують рівень стратегічних цілей, серед яких місія займає провідну роль і тому має визначатися як головна стратегічна ціль. Місія займає проміжну ланку між вищими цілями і іншими стратегічними цілями, характеризуючи нижчі стратегічні цілі, є підґрунтям їх формування. На відміну від цілей стратегії місія є умовно-постійною, більш стабільною, ніж інші стратегічні цілі, категорією управління.

Таблиця 1. Ієрархія цілей організації

Найменування	Категорія цілей	Сутність цілі	Загальний вигляд формулювання
Вища ціль	Вища ціль	Основне призначення організації, то чому вона необхідна особам, які здійснюють реальне управління нею	Задоволення потреб осіб, які здійснюють реальне управління організацією, у обсягу, що відповідає очікуванням таких осіб
Похідна від вищої ціль	Похідна ціль	Досягнення похідної цілі свідчить про задоволення потреб усіх внутрішніх стейкхолдерів, що є необхідною умовою підтримання внутрішньої стабільності організації, умовою збереження цілісності організації	Задоволення потреб усіх внутрішніх стейкхолдерів організації в обсязі, що відповідає їх очікуванням
Місія	Головна стратегічна ціль	Місія презентує для зовнішнього середовища соціально-орієнтовану інтерпретацію вищої і похідної цілі організації. Для внутрішнього середовища місія конкретизує можливі напрями діяльності організації	Задоволення потреб суб'єктів зовнішнього середовища для забезпечення ефекту, необхідного для досягнення вищої і похідної цілі організації
Цілі генеральної стратегії	Стратегічна ціль	Визначає набір характеристик діяльності організації, підтримання яких протягом планового періоду забезпечує виживання і розвиток організації і свідчить про виконання протягом цього періоду місії організації	Підтримання конкретного рівня кількісних і якісних характеристик організації завдяки прийняттю управлінських рішень у відповідності із принципами генеральної стратегії
Цілі функціональних стратегій і стратегій підрозділів	Стратегічна ціль	Визначає набір характеристик окремого функціонального напрямку діяльності (підрозділу) організації, підтримання яких протягом певного часу сприятимуть досягненню цілей генеральної стратегії	Підтримання кількісних і якісних характеристик функціонального напрямку діяльності (підрозділу) організації завдяки прийняттю управлінських рішень у відповідності із принципами певної функціональної стратегії
Цілі підрозділів	Ціль поточного управління	Визначає набір характеристик діяльності підрозділу, досягнення яких протягом певного календарного періоду буде сприяти досягненню цілей генеральної і функціональної стратегій	Досягнення кількісних характеристик діяльності підрозділів у межах реалізації стратегій організації
Цілі окремих співробітників організації	Ціль поточного управління	Визначає набір характеристик діяльності окремих робітників організації, досягнення яких (характеристик) протягом певного календарного періоду буде сприяти досягненню цілей генеральної і функціональної стратегій, а також сприятиме досягненню цілей підрозділу, в якому працюють робітники	Досягнення кількісних характеристик діяльності окремого робітника в межах процесу досягнення цілей його підрозділу і реалізації стратегій організації

Стратегічні цілі характеризуються тим, що їх досягнення забезпечує стратегічну стійкість організації. Стратегічна стійкість є цільовим напрямом стратегічної діяльності організації і має забезпечуватися як по організації в цілому (що регламентується місією і генеральною стратегією), так і по окремим функціональним напрямкам (що регламентується функціональними стратегіями). Виходячи з особливостей процесу стратегічного управління, стратегічною можна вважати ціль, що має хоча б одну з наведених нижче ознак:

- досягнення цілі потребує впорядкування операційної діяльності усіх внутрішніх стейкхолдерів організації (для місії або цілі генеральної стратегії) або усіх стейкхолдерів, які виконують у межах організації певну функцію (для цілей функціональних стратегій);

- досягнення цілі потребує участі зовнішніх стейкхолдерів і призводить до змін у структурі зовнішнього середовища організації;

- ціль є довгостроковою, розрахована на довгий термін підтримання певного стану організації (для динамічної стратегічної цілі) або потребує для її досягнення значного проміжку часу (для статичної цілі);

- досягнення цілі є слабоструктурованою або неструктурованою проблемою управління — є проблемою, склад елементів якої і їх зв'язки невідомі або відомі лише частково [12].

У теоретичному плані цілі стратегій (генеральної і функціональних) можна розглядати як певну проєкцію вищої, похідної цілей і місії на умови певного часу функціонування організації, як певний "місток" від умовно-постійних (вищої, похідної і місії) цілей до змінних поточних цілей підрозділів і окремих співробітників організації. Таке перехідне положення цілей стратегій в ієрархії управління передбачає високу гнучкість стратегічних цілей, їх універсальність у питаннях прояву різних класифікаційних ознак.

Гнучкість стратегічних цілей спричиняє великий плюралізм у питаннях їх формулювання. Протягом часу спостерігається певна динаміка акцентів стратегічних цілей. Послідовно кількісний підхід до визначення стратегічних цілей, згідно з яким стратегічна ціль орієнтується на досягнення певних успіхів у господарській діяльності або на ринку, витісняється якісним підходом, який регламентує забезпечення певної якості виконання конкретних процесів і функцій в межах організації. При цьому динаміка сприйняття стратегічних цілей відбувається на тлі зміни у формулюванні вищої цілі організації. Замість класичних цілей підтримання і збільшення певних ефектів від

діяльності організації, все більше організацій орієнтують свою діяльність на збільшення цінності (для комерційних організацій — вартості) організацій для їх власників (або квазівласників). У таблиці 2 охарактеризовані найбільш живі певними школами стратегій типи стратегічних цілей.

Сучасна методологія стратегічного управління тяжіє до універсалізації формулювань основних категорій стратегічного управління і до використання переваг підходів різних шкіл стратегій. У відповідності до цієї тенденції сучасні організації, як правило, у своїй діяльності використовують майже усі види стратегічних цілей, які перелічені у таблиці 2. Виходячи із сучасного стану розвитку методології стратегічного управління і відповідно до існуючих тенденцій її розвитку, стратегічні цілі пропонується формулювати за наступним шаблоном:

- у відповідності із культурою організації і її системою цінності досягти певного стану організації (або окремого підрозділу, або функції), який забезпечує збалансованість господарської діяльності організації (або окремого підрозділу, або в межах певної функції) і досягнення певних конкурентних переваг завдяки відповідності діяльності організації (або окремого підрозділу, або певної функції) ключовим факторам успіху в галузі.

При цьому культура організації і її система цінності серед іншого мають регламентувати рівень залученості персоналу організації до процесу стратегічного управління. Цільовий стан організації має бути результатом узагальнення стратегічного бачення організації. А ключові фактори успіху, які визначає організація для певної галузі, мають одночасно регламентувати питання відповідності внутрішнього середовища організації зовнішньому, стабільності ресурсного забезпечення організації, достатності цінності продукту організації для споживачів і, врешті-решт, має забезпечувати організації достатній рівень конкурентних переваг.

Провідна і інтегруюча роль організаційної культури, системи цінностей, стратегічного бачення і ключових факторів успіху в галузі у сучасній системі стратегічного цілепокладання вимагає розглядати відповідність діяльності організації цим факторам, як додаткову ціль у ієрархії цілей організації. При цьому за ієрархією така ціль знаходиться між місією і стратегічними цілями організації.

З позиції стратегічного управління система цінностей має формуватися за двома основними напрямками: як система організаційної взаємодії у внутрішньому і зовнішньому середовищах і як система ціннісної орієнтації стратегічної діяльності організації.

Таблиця 2. Типологія стратегічних цілей

Тип стратегічної цілі	Розуміння цілі деякими школами стратегій
Унікальна перспектива, стратегічне бачення організації	Згідно зі школою дизайну [13, с. 25–42], є результатом використання сильними сторонами організації можливостей зовнішнього середовища, уникнення загроз зовнішнього середовища і посилення слабких сторін організації. Згідно із школою підприємництва [13, с. 107–126], унікальна перспектива – це інновація, яка є результатом напівсвідомого осмислення керівником-підприємцем загальних характеристик організації і її зовнішнього середовища. Когнітивна школа [13, с. 127–146] розуміє перспективу як результат загального осмислення поточної і перспективної діяльності організації. Школа культури [13, с. 217–234] розуміє перспективу як результат узгодження загальних бажань із культурою організації і її системою цінностей
Покращення стану господарської діяльності організації	Згідно зі школою планування [13, с. 43–70], така стратегічна ціль досягається за програмою, яка ретельно пропрахує усі варіанти розвитку подій і регламентує діяльність у відповідності із цими варіантами
Збалансованість діяльності організації, збалансованість господарського портфелю	Згідно зі школою позиціонування [13, с. 71–106], забезпечується балансуванням між різними напрямками діяльності організації
Нова генерична позиція на ринку	Згідно зі школою позиціонування [13, с. 71–106], визначається позицією, яка гармонійно поєднує особливості організації і галузі, в якій ця організація працює, надає можливість отримувати значні вигоди. Згідно зі школою культури [13, с. 217–234], нова генерична позиція – це результат реалізації організаційних культур і системи цінностей у процесі досягнення певної перспективи діяльності організації
Підтримання конкурентної переваги	Згідно зі школою позиціонування [13, с. 71–106], визначається диференціацією продуктів організації, її фокусуванням на певному сегменті або досягненням ефектів масштабу. Згідно зі школою границь [14, с. 97–115], забезпечується завдяки побудуванню неповторної системи взаємодії із іншими організаціями, що сприяє, зокрема, зниженню витрат організації. Згідно з теорією динамічних здібностей [14, с. 143–197], досягається шляхом унікальної комбінації експліцитних і імпліцитних ресурсів організації. Згідно з концепцією організації, орієнтованої на стратегію [15], здійснюється завдяки створенню унікальних компетенцій у галузі фінансів, обслуговування клієнтів, ділових процесів, навчання і зростання, а також залучення усього персоналу організації у процес стратегічного управління через систему збалансованих показників
Вдосконалення і реалізація перспективної ідеї	Згідно зі школою навчання [13, с. 148–192], стратегічна ціль не є стійким поняттям, потребує перманентного перегляду і вдосконалення, яке слід здійснювати через постійне організаційне навчання і самовдосконалення. Згідно з концепцією організації, орієнтованої на стратегію [15], вдосконалення перспективної ідеї здійснюється одночасно усіма працівниками організації завдяки збалансованій системі показників
Підтримання відповідності внутрішнього середовища вимогам зовнішнього	Школа зовнішнього середовища [13, с. 235–248] передбачає підтримання такої відповідності шляхом підпорядкування діяльності організації вимогам зовнішнього середовища. Згідно зі школою влади [13, с. 193–216], така стратегічна ціль може бути досягнута завдяки певним шаблонам стратегій стабілізації і узгодженості інтеграційних зв'язків у внутрішньому і зовнішньому середовищах. Згідно зі школою границь [14, с. 97–115], таку узгодженість можна досягнути завдяки використанню формальних і неформальних домовленостей. Згідно зі школою конфігурації [13, с. 249286], відповідність внутрішнього і зовнішнього середовища досягається завдяки шаблонам стратегій, які відповідають певним конфігураційним характеристикам організації
Стабілізація ресурсного забезпечення організації	Згідно зі школою границь [14, с. 97–115], забезпечується завдяки підтриманню стабільних зв'язків із контрагентами зовнішнього середовища
Інновація цінності для споживачів для уникнення конкуренції [7]	Є новим проявом диференціації продукту, жодною школою конкретно не розглядається, але є близькою за ідеєю до шкіл позиціонування [13, с. 71–106], динамічних здібностей [14, с. 143–197] і підприємництва [13, с. 107–126]
Орієнтація на ключові фактори успіху у галузі	Згідно з концепцією організації, орієнтованої на стратегію [15], досягається шляхом переведу цих факторів у конкретні збалансовані показники діяльності персоналу організації.

Ціннісна регламентація системи взаємодії у внутрішньому середовищі має регламентувати: критерії і порядок надання повноважень, призначення на керівні посади; відповідність повноважень, прав і мотивації; стиль керівництва і управління, організацію роботи і дисципліну; порядок спілкування, обміну інформації; порядок і засоби розв'язання суперечок і конфліктів; критерії оцінки ефективності роботи персоналу; систему поведіння з персоналом організації (виконання трудових договорів, турбота про людей та їх потреби, неупереджене ставлення, повага до прав людини тощо). Система взаємодії із контрагентами зовнішнього середовища має регламентуватися наступною групою цінностей: виконання договірних відносин, порядок і засоби розв'язання суперечок і конфліктів; критерії оцінки ефективної взаємодії; порядок спілкування і обміну інформацією тощо.

Ціннісна орієнтація стратегічної діяльності сприятиме підвищенню ефективності процесів прийняття і імплементації стратегічних рішень. Досягається такий ефект завдяки наближення (в ідеалі зрощування) індивідуального розуміння характеристик ефективної діяльності організації із встановленими стратегічними орієнтирами її розвитку. Тобто цінності організації мають стати індивідуальними цінностями окремого співпрацівника і зайняти певне місце у мотивації його поведінки. Персонал має сприймати і розуміти цінність досягнення кожної характеристики або показника діяльності організації, на які спрямована її стратегічна діяльність. Внутрішнє сприйняття персоналом ключових факторів успіху у галузі, необхідності створення і підтримання певних конкурентних переваг, важливості досягнення певних техніко-економічних показників діяльності як загальних ціннісних орієнтирів стратегічної діяльності, є запорукою найефективнішого широкомасштабного залучення персоналу до процесів прийняття і імплементації стратегічних рішень.

Якщо культура і система цінностей організації при визначенні стратегічних цілей накладають певні обмеження на вибір засобів досягнення цих цілей, то безпосереднє визначення цілеспрямованості в межах стратегічної діяльності здійснюється на підставі стратегічного бачення. Зазвичай під стратегічним баченням розуміють всеосяжну ідею того, якою організація має бути, мрію щодо майбутнього організації [16]. Однак з позиції сучасної парадигми стратегічного управління слід уточнити, що стратегічне бачення за своєю суттю є узагальненим уявленням про цільовий стан організації або її складової (підрозділу або функціонального напрямку діяльності), який на суб'єктивну думку осіб, що встановлюють стратегічні цілі, найбільшим чином відповідає можливостям (організації або її складовій) досягти протягом певного періоду певного рівня стратегічної стійкості. Тобто якісне кваліфіковане стратегічне бачення для того, щоб бути застосованим на практиці, окрім врахування найбільш сприятливих результатів діяльності організації, має наближатися до реалії можливостей досягнення певного стану організації протягом періоду, на який планується розробляти певну стратегію.

Прийняте як загальне, стратегічне бачення майже автоматично (після інституціоналізації) становиться стратегічною цілью організації. Будь-які стратегічні ініціативи певної особи щодо нової стратегічної цілі виникають як результат змін у його стратегічному баченні. Іншими словами, формування певного стратегічного бачення є початковою стадією визначення будь-якої стратегічної цілі. Кваліфікаційний рівень стратегічного бачення, гнучкість стратегічного мислення осіб, що приймають і змінюють стратегічні цілі, їх здатність до формування нового стратегічного бачення в залежності від змін в умовах функціонування організації фактично обумовлюють здатність усєї організації динамічно змінювати свої стратегічні цілі.

Сучасне стратегічне управління все частіше формування стратегічного бачення цільового динамічного стану

організації (підрозділу, функції), який характеризується стратегічною стійкістю, пропонує здійснювати ґрунтовно чинись на ключові фактори успіху у галузі [2, с. 47—48]. Узагальнено, ключові фактори успіху являють собою певні поточні характеристики діяльності організації (підрозділу, функції) у внутрішньому і зовнішньому середовищах, які сприятимуть успіху організації (підрозділу, функції) і створюють основу її стратегічної стійкості. За своєю сутністю ключові фактори успіху у галузі є зовнішніми вимогами галузі до характеристик організації (підрозділу, функції), яка намагається бути стратегічно стійкою у такій галузі.

Ключові фактори успіху не є усталеною характеристикою вимог галузі до діяльності організації, а відповідність усім ним діяльності організації не є вичерпною умовою успіху. У межах однієї галузі діяльності можуть бути успішними організації, які концентруються на різних факторах успіху. Так, наприклад, запропонована У. Чан Кімом і Р. Моборн [7] концепція "блакитного океану" фактично ґрунтується на уникненні галузевої конкуренції завдяки інновації цінності продуктів організації по відношенню до інших організацій галузі. Ця концепція фактично передбачає, що в межах однієї галузі і навіть одно ринку можна створити унікальні неперехресні ніші, які дозволять кільком організаціям концентруючись на різних факторах успіху ринку споживання бути однаково успішними і стратегічно стійкими.

Ключові фактори успіху мають бути основою якісного стратегічного бачення, однак не можуть його замінити. На відміну від стратегічного бачення, яке має визначати цільовий стан організації (підрозділу, функції) у цілому, ключові фактори успіху у галузі характеризують тільки окремі складові діяльності організації (підрозділу, функції) у відриві один від одного. Стратегічне бачення має узагальнювати ключові фактори успіху у галузі, поєднувати їх із іншими, сприяючи досягненню успіху показниками діяльності організації, інтегрувати ключові фактори успіху у єдину збалансовану систему вимог до діяльності організації (підрозділу, функції).

Таким чином, організаційна культура, система цінностей організації, стратегічне бачення і ключові фактори успіху є важливими аспектами стратегічного цілепокладання. У цьому процесі культура і система цінностей здебільшого визначають певні обмеження прийняття стратегічних цілей, у той час як стратегічне бачення і ключові фактори успіху часто визначають смислово конкретику стратегічних цілей. Узагальнену схематику взаємодії цих категорій у процесі визначення стратегічних цілей організації можна представити у вигляді рис. 1.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗРОБОК

У роботі розглянуті основні аспекти категорії "стратегічна ціль", зокрема, запропоновані класифікаційні ознаки, які визначають те, що ціль є стратегічною; систематизовано типологію стратегічних цілей і на її підставі сформульований у загальному вигляді шаблон встановлення стратегічної цілі. Виходячи із здійсненого загального аналізу факторів, які у значній мірі регламентують процес визначення стратегічних цілей, запропонована, узагальнена схематика стратегічного цілепокладання. Практична значущість представлених у роботі результатів полягає у можливості їх використання для формування стратегічного мислення осіб, які беруть участь у процесах прийняття і імплементації стратегічних рішень.

Подальшим розвитком результатів даної роботи є розробка методології визначення ефективних стратегічних цілей організації.

Література:

1. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник / Б.М. Мізюк. — Львів: Вид-во "Магнолія-2006", 2009. — 544 с.
2. Омае К. Мышление стратега: Искусство бизнес-апо- японски / Кеничи Омае; пер. с англ. — М.: АльпинаБизнес Букс, 2007. — 215 с.

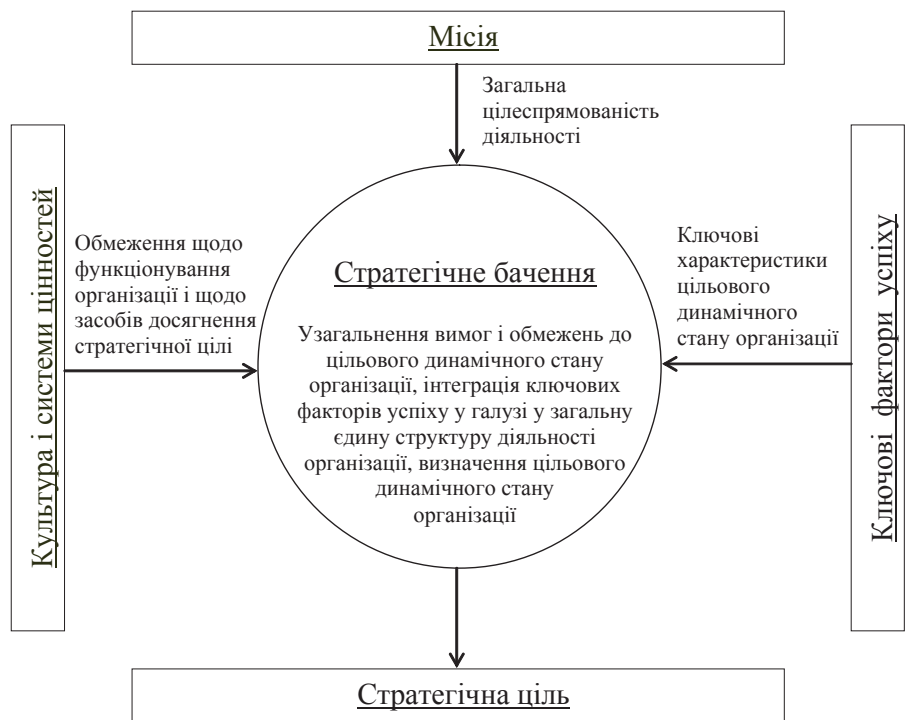


Рис. 1. Узагальнена схематика впливу культури, системи цінностей, стратегічного бачення і ключових факторів успіху на визначення стратегічних цілей організації

3. Пригожин А.И. Методы развития организаций / А.И. Пригожин. — М.: МЦФЭР, 2003. — 864 с.
4. Фролов С.С. Социология организаций: учебник / С. Фролов — М.: Гардарики, 2001. — 304 с.
5. Шаров Юрий Павлович. Методологичні засади стратегічного планування в муніципальному менеджменті: дис... д-ра наук з держ. управління: 25.00.04 / Шаров Ю.П. — Київ, 2002. — 396 с. — Бібліогр.: с. 358—389.
6. Шершнева З. Стратегическое управление / З. Шершнева, С. Оборская. — Киев: КНЭУ, 1999. — 384 с.
7. У. Чан Ким, Рене Моборн. Стратегия голубого океана: Пер. с англ. — М.: НПТО, 2005. — 242 с.
8. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Підручник. — К.: Академвидав, 2007. — 472 с.
9. Москаленко А.И. Управление предприятием на пороге XXI века (зарубежный опыт) / А.И. Москаленко. — Днепропетровск: "Пресскон", 1994. — 232 с.
10. Лигинчук Г. Основы менеджмента. Часть 2. Учебный курс (учебно-методический комплекс) [Електронний ресурс] / Лигинчук Г.Г. — Режим доступу: http://e-college.ru/xbooks/xbook057/book/index/index.html?go=part-003*page.htm
11. Управление современной компанией: Учебник / Под ред. проф. Б. Мильнера и проф. Ф. Лииса. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 586 с.
12. Разработка экспертных систем для оценки конкурентов [Електронний ресурс]: комплекс учебно-методических материалов для системы открытого и дистанционного обучения Санкт-Петербургского Университета технологии и дизайна. — Режим доступу до матеріалів: <http://dlc.miem.edu.ru/ExpertReplica.nsf/de690b92663763c4c3256544004d6a02/90fd00f9d6a467b7c3256998005bc38b!OpenDocument>
13. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпл Дж. — СПб.: Питер, 2001. — 336 с.
14. Volberda H.W. Rethinking Strategy / Henk W. Volberda, Tom Elfring and named contributors. — London: SAGE Publications, 2001. — 336 с.
15. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Каплан Р., Нортон Д.; пер. с англ. — М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2004. — 416 с.
16. F. John Reh. Vision, Strategy, and Tactics / F. John Reh. — Режим доступу: <http://management.about.com/cs/adminaccounting/a/vst.htm>

Стаття надійшла до редакції 17.01.2013 р.