

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) www.economy.nayka.com.ua | № 4, 2021 | 29.04.2021 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.4.72](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.4.72)

УДК 332

*А. М. Безус,
к. т. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Київський національний торговельно-економічний університет, м. Київ
ORCID ID: 0000-0002-0110-8369*

*П. І. Безус,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та міжнародних економічних відносин,
Таврійський національний університет імені В.І.Вернадського, м. Київ
ORCID ID: 0000-0002-3348-7228*

*Н. В. Сичова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Київський національний торговельно-економічний університет, м. Київ
ORCID ID: 0000-0002-8492-2605*

ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ АУТЕНТИЧНОЇ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*A. Bezus
PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Management, Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv*

*P. Bezus
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management
and International Economic Relations, V. Vernadsky Tavria National University, Kyiv*

*N. Sychova
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management,
Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv*

APPROACHES TO THE FORMATION OF AN AUTHENTIC SYSTEM OF STRATEGIC ENTERPRISE MANAGEMENT

У статті розглянуті різні поняття стратегічного управління відповідно до процесного, цільового та систематичних підходів і сформульоване власне тлумачення даної категорії. Наведені елементи процесу стратегічного управління за поглядами вчених і подана нова його інтерпретація. Сформовано бачення на систему стратегічного управління підприємством як процесу, що і узагальнено в єдиному визначенні.

Щоб зайняти стійкі позиції на ринку в майбутньому, підприємство повинно мати бездоганно налагоджену і діючу систему стратегічного управління. Підприємство прагне не просто вижити, а й отримувати постійно зростаючий прибуток та збільшувати свою ринкову частку. Досягти цього неможливо спираючись лише на операційну діяльність підприємства, тому виникає потреба в стратегічному управлінні як гаранту майбутніх позитивних зрушень.

Постійно зростаюча кількість конкурентів на ринку вимагає прораховувати стратегічні альтернативи на майбутнє, для чого кожне підприємство вимушене розробляти власну систему стратегічного управління.

Кожне підприємство намагається віднайти новий рецепт для більш ефективної роботи, спираючись на минулий досвід, сучасні дослідження та намагаючись прорахувати власні стратегічні позиції на майбутнє. Лише сформувавши чітке бачення власної аутентичної стратегії, управління нею та всією системою, підприємство матиме шанс досягти позитивного економічного ефекту та збільшити свою частку ринку в майбутньому. Саме тому актуальність питання щодо визначення основних характеристик індивідуальної системи стратегічного управління підприємством для будь-якого суб'єкта господарювання неможливо перебільшити.

Система стратегічного управління підприємством є досить складною, а тому потребує значної кількості ресурсів та витрат часу для розробки, впровадження та контролю на підприємствах. Однак, в сучасних умовах жорсткої конкуренції та невизначеності на підприємствах всіх рівнів необхідно створювати індивідуальну систему стратегічного управління, яка зможе забезпечити безумовний успіх підприємству в довгостроковій перспективі.

The article considers different notions of strategic management according to process, target and systematic approaches and the actual interpretation of this category is formulated. The elements of the strategic management process are presented in terms of the views of scientists and a new interpretation is provided. A vision for the system of strategic management of the enterprise as a process is formed and summarized in a single definition.

To take a stable position in the market in the future, the company must have a well-established and operational system of strategic management. The company seeks not only to survive, but also to receive ever-increasing profits and increase its market share. It is impossible to achieve this based only on the operating activities of the enterprise, so there is a need for strategic management as a guarantor of future positive changes.

The ever-increasing number of competitors in the market requires the calculation of strategic alternatives for the future, for which each company is forced to develop its own system of strategic management.

Each company tries to find a new recipe for more effective work, based on past experience, current research and trying to calculate their own strategic positions for the future. Only by forming a clear vision of its own authentic strategy, management and the entire system, the company will have a chance to achieve a positive economic effect and increase its market share in the future. That is why the relevance of the question of determining the main characteristics of the individual system of strategic management of the enterprise for any business entity cannot be exaggerated.

The system of strategic management of the enterprise is quite complex, and therefore requires a significant amount of resources and time to develop, implement and control enterprises. However, in today's conditions of fierce competition and uncertainty in enterprises of all levels, it is necessary to create an individual system of strategic management that can ensure the unconditional success of the enterprise in the long run.

Ключові слова: *стратегічне управління; система стратегічного управління, процес стратегічного управління; система стратегічного управління підприємством.*

Keywords: *strategic management; strategic management system, strategic management process; strategic enterprise management system.*

Постановка проблеми. Кожне підприємство прагне не просто виживати, а й отримувати постійно зростаючий прибуток та збільшувати свою ринкову частку. Досягти цього неможливо спираючись лише на операційну діяльність підприємства, тому виникає потреба в стратегічному управлінні як гаранту майбутніх

позитивних зрушень. Щоб зайняти такі стійкі позиції на ринку в майбутньому, підприємство повинно мати бездоганно налагоджену і діючу систему стратегічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Велика кількість конкурентів на ринку вимагає прораховувати стратегічні альтернативи на майбутнє, для чого кожне підприємство налагоджує власну систему стратегічного управління. У зв'язку з цим, вчені, науковці по різному викладають сутність стратегічного управління та складові його процесу.

Дослідженню стратегічного управління підприємством присвятили свою увагу багато зарубіжних і вітчизняних вчених, серед них І. Ансофф[1], Р. Акофф, А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд[2], М. Портер[3], Г. Мінцберг, Л. Довгань, В. Немцова, О. Віханський [4], А. Гладілін, А. Міщенко, З. Шершньова [5], В. Кузнєцова, С. Оборська, Л. Артеменко, В. Маркова, Ю. Каракай, Б. Чуб, Х. Віссем, С. Попов [6], Б. Мізюк [7] та ін. Завдячуючи вище зазначеним науковцям розкриті важливі аспекти стратегії та її видів, стратегічного управління в цілому та на підприємствах зокрема, але зостається недостатньо розкритим питання системи стратегічного управління підприємством, побудова якої є важливою складовою успіху підприємства в майбутньому.

Формулювання цілей статті(постановка завдання). Метою статті аналіз та дослідження зовнішнього середовища для розробки застосування власної аутентичної системи стратегічного управління підприємством. Для досягнення поставленої мети пропонується вирішення таких завдань: розібратися із сутністю системи стратегічного управління в сучасних умовах; визначити складові системи стратегічного управління для універсального використання різними підприємствами; дослідити процес стратегічного управління підприємством, з детальним описом кожного елемента; проаналізувати та розробити методологічні підходи до системи стратегічного управління, спираючись на розробки досвідчених наукових, вчених та практиків.

Виклад основного матеріалу. Сучасний світ характеризується динамічним розвитком та надшвидким темпом технологічного прогресу, тому суб'єктам ринку (підприємствам) стає дедалі важче конкурувати між собою. Такий стан речей легко пояснити тим, що споживач стає ще більш вимогливим, його потреби постійно зростають і замінюють одна-одну, а кількість конкурентів збільшується. Відтак, кожен гравець намагається віднайти новий рецепт для більш ефективної роботи свого підприємства, спираючись на минулий досвід, сучасні дослідження та намагаючись прорахувати стратегічні позиції на майбутнє. Лише сформувавши чітке бачення власної аутентичної стратегії, управління нею та всією системою, підприємство матиме шанс досягти позитивного економічного ефекту та збільшити свою частку ринку в майбутньому. Саме тому актуальність питання щодо визначення основних характеристик індивідуальної системи стратегічного управління підприємством для будь-якого суб'єкта господарювання неможливо перебільшити.

Більш детальний аналіз із зазначенням точки зору науковця на теоретичні підходи та поняття стратегічного управління є цікавим та необхідним для повного бачення процесу формування аутентичної системи стратегічного управління підприємства та наведено в табл. 1

Як зазначалося вище, багато науковців досліджувало процес стратегічного управління, завдяки чому можна згрупувати більшість тлумачень за трьома підходами: процесним (в основі якого сукупність дій, спрямованих на досягнення стратегічних результатів у національному господарстві і є стратегічним управлінням), цільовим (тобто як комплекс завдань, досягнення яких допомагає підприємству утримувати свої позиції на ринку у довгостроковій перспективі та системним (система, що допомагає в реалізації довгострокових планів організації).

Узагальнюючи теоретичні підходи до визначення поняття «стратегічне управління» слід зазначити, що більшість науковців розглядають його як процес, а також пов'язують із цілями підприємства та тісною взаємодією із макрооточенням, в результаті чого відбувається формування конкурентоспроможності організації.

Таблиця 1.

Теоретичні підходи науковців до визначення поняття «стратегічне управління»*

Автор	Зміст поняття
<i>Процесний підхід: стратегічне управління – це сукупність дій, спрямованих на досягнення стратегічних результатів у національному господарстві.</i>	
Дж. М. Хіггінс	процес управління організацією шляхом її взаємодії з оточенням, на меті якої стоїть реалізація місії.
Д. Шендел, С.В. Хофе	Процес реалізації цілей і встановлення бажаних відносин із зовнішнім середовищем за допомогою наявних ресурсів для ефективної та результативної діяльності організації в цілому та її підрозділів зокрема.
А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікланд	неперервний процес, що забезпечує розвиток організації шляхом встановлення цілей, розробки стратегії, формування стратегічних планів, оцінки діяльності підприємства, впровадження стратегії в життя та її корегування відповідно до змін.
З.С. Шершньова, С.В. Оборська	процес, що є багатоплановим, управлінським, формально-поведінковим і забезпечує формування і реалізацію стратегії, досягнення цілей за допомогою створення балансу між підприємством в цілому, його частин та зовнішнім оточенням.
В.А. Кузнєцова	процес прийняття і здійснення стратегічних рішень, в основі якого лежить стратегічний вибір, що базується на порівнянні ресурсного потенціалу підприємства із можливостями і загрозами макросередовища.

А. П. Міщенко	Процес забезпечення майбутньої життєздатності підприємства в постійно змінних умовах, що оснований на пошуку конкурентних переваг і створенні ефективних стратегічних позицій.
Ю. В. Каракай Л. П. Артеменко	динамічний процес планування та аналізу, вибору стратегій, розроблення планів і забезпечення їх реалізації.
<i>Цільовий підхід: стратегічне управління – комплекс завдань по підтримці підприємством та утримання своїх позицій на ринку у довгостроковій перспективі.</i>	
І. Ансофф	Діяльність із формування цілей, забезпечення зв'язку між зовнішнім середовищем і можливостями підприємства, залишаючись сприйнятливим до макро вимог.
О.С. Віханський	управління підприємством на базі людського капіталу, що скеровує виробництво на вимоги споживачів, швидко реагуючи і запроваджуючи необхідні зміни для формування конкурентних переваг і виживання в довгостроковій перспективі.
Б.А. Чуб	діяльність з економічно ефективним досягненням перспективних цілей організації, що базуються на отриманні конкурентних переваг та активної взаємодії з зовнішнім середовищем.
Х. Віссем	манера управління і система комунікацій, планування, передачі інформації, як основа для вчасного прийняття рішень апаратом управління і керівниками на усіх рівнях стосовно цілей діяльності підприємства; прогноз стратегічної орієнтації працівників, що працюють над реалізацією поставлених перед підприємством цілей.
А. Пірста Н. Робінсон	набір рішень, дій пов'язаних із обранням і реалізацією стратегій, що розробляються для досягнення поставлених підприємством цілей.
С.А.Попов	підсистема управління підприємством, що відповідає за всю сукупність професійних робіт по стратегічному аналізу, розробці, впровадженню в життя і контролінгу стратегії підприємства.
<i>Системний підхід: стратегічне управління – система, що допомагає в реалізації довгострокових планів організації.</i>	
Б.М. Мізюк	Досить складна система, що становить динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і реалізації розроблених організацією планів.

**Розроблено автором на основі джерел [1-6]*

Отож, пропонуємо власне визначення поняття стратегічного управління – це безперервний, динамічний процес аналізу макрооточення, прийняття та реалізації управлінських рішень, направлених на формування довгострокових конкурентних переваг.

Розглядаючи тлумачення стратегічного управління як процесу – слід розібратися, які саме субпроцеси входять до нього. Оскільки саме ця сукупність субпроцесів (з певними залежностями та в певній послідовності) і формуватиме систему стратегічного управління підприємством. Цікаво, що вчені не дійшли єдиного висновку, щодо чіткого розуміння, що ж включає в себе ця система, окрім того жоден вчений навіть не дав їй визначення. Але деякі з них дуже вдало показують схематично, аргументують і вказують на складові процеси стратегічного управління.

Зокрема, корисним і досить наочним є представлення складових стратегічного управління за О. Віханським[4]. Автор пропонує розглядати п'ять взаємопов'язаних процесів (складових), які логічно впливають один з одного. Перший процес – це аналіз середовища (макрооточення – ступінь впливу стану економіки, правової бази, науково-технологічного розвитку на підприємство; мікрооточення – покупці, постачальники, конкуренти, ринок робочої сили, товари-замінники, тобто по суті 5 сил М. Портера; внутрішнє середовище – потенціал підприємства, основа для визначення його місії та цілей). Другий процес – визначення місії та цілей підприємства (тобто мети існування, та способів довгострокового та короткострокового досягнення цієї мети). Третій процес – вибір стратегії. Він є складним, оскільки на цьому етапі варто оцінити всі ризики і можливості й зробити правильний вибір. Досягти цілей підприємство зможе лише обгрунтовано та критично мислячи при виборі стратегії, а також при наступному (четвертому процесі) виконання попередньо обраної стратегії. І, нарешті, останній – 5 процес оцінки і контролю виконання без якого неможливо зробити висновки на майбутнє, оскільки стратегічний процес – є безперервним. (рис. 1).

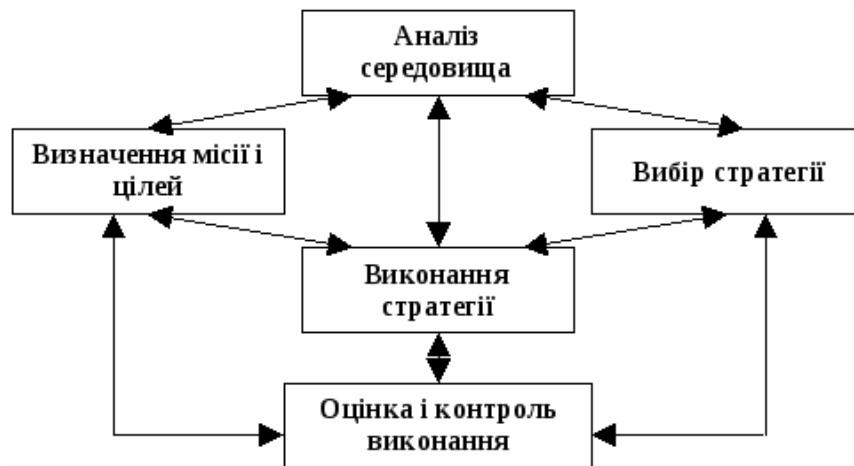


Рис.1. Складові системи стратегічного управління підприємством [4]

По суті даний підхід умовно вважається класичним, оскільки його часто використовують в різних працях й беруть за приклад. Однак, хибно вважати, що не існує й інших підходів. Необхідно розглянути різні елементи процесу стратегічного управління. Для більш детального аналізу пропонуємо порівняння поглядів вчених, які пропонують той чи інший підхід до процесу стратегічного управління (табл.2).

Аналізуючи кожен із п'яти варіантів, що представлені в таблиці нижче неважко дійти висновку, що другий, третій і четвертий підходи базуються на класичному підході. Так, М. Мескон та А. Петров місію і цілі виділили в окремі два етапи, а також визначили, що вони мають йти першими, а лише потім проводиться аналіз зовнішнього середовища. Хоча таке бачення теж має право на існування, тому можна визначити основні орієнтири всередині фірми і потім їх узгоджувати з зовнішнім середовищем.

Але тут не врахований один важливий момент – без попереднього аналізу зовнішнього оточення не можна бути впевненим, що місія фірми буде задовольняти споживача і відповідати новим потребам, сучасному законодавству, сучасному стану економіки, як в середині країни так і зовні, та протидіяти кризовим явищам. Тут варто звертати увагу на сферу діяльності, наприклад, серед товарів масового попиту можна використовувати даний підхід, так як значно відрізнитися від конкурентів все одно буде важко.

Таблиця 2.
Елементи процесу стратегічного управління підприємством за різними науковцями*

№	Автори	Зміст
1.	О. Віханський	5 елементів: аналіз оточення, визначення місії та цілей, вибір стратегії, виконання стратегії, оцінка і контроль виконання.
2.	М. Мескон А. Петров	9 етапів: вибір місії, формулювання цілей, аналіз зовнішнього середовища, виявлення внутрішніх сильних і слабких сторін, аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегії, реалізація стратегії, управління і планування, реалізація і контроль за виконанням планів, оцінка стратегії.
3.	С. Попов	7 елементів: аналіз зовнішнього середовища, внутрішня діагностика сильних і слабких сторін, визначення місії і цілей організації, розробка + оцінка + вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації, розробка конкурентної стратегії з програмою дій, реалізація стратегії, оцінка результатів і зворотний зв'язок.
4.	З. Шершньова С. Оборська, Ю. Ратушний	8 елементів, деякі з яких розбиті на більш конкретні: концепція підприємства, 4 види аналізів (ретроспективний + зовнішнього середовища + внутрішнього середовища + конкурентоспроможності підприємства), діагноз сильних і слабких сторін, прогноз змін внутрішнього середовища, формування цілей підприємства, вибір стратегій (загальної + ділових + функціональних), розробка системи планів + проєктів + програм розвитку підприємства, формування підсистеми забезпечення (організаційного + фінансового + інформаційного + соціально-психологічного), стратегічний контроль.
5.	О. Коробейніков, В. Колесова, А. Трифілова	3 етапи: формування, реалізація і контроль. Забезпечення основного принципу стратегічного управління «рух від майбутнього в сьогодення». Аналіз, моніторинг та прогнозування макро оточення варто здійснювати на кожному етапі управління. Оскільки аналіз і оцінку оточення потрібно здійснювати безперервно, то їх не можна виділити окремим етапом. Більше того, зовнішні чинники лише в якості виключення можуть піддаватися впливу підприємства, тому їх можна лише врахувати.

*Розроблено автором на основі джерел [5-8]

Щодо сьомих елементів процесу стратегічного управління за С. Поповим[6], то вони також розширюють класичне бачення і зміщують акцент на внутрішню діагностику сильних і слабких сторін, а також особлива увага приділяється конкурентній стратегії. І тут варто погодитись з автором стосовно великого вкладу даного виду стратегій в процес стратегічного управління, який, безперечно, орієнтований на майбутнє, в якому найбільший вплив чинитимуть конкуренти на підприємство. Тому для успішного процесу стратегічного управління варто приділяти вказаному вище аспекту особливу увагу.

Найбільш розгалуженим є процес за З. Шершньовою, С. Оборською та Ю. Ратушною [5]. Вони перші, хто додав концепцію до процесу, аналіз доповнили ще ретроспективним. Наступні етапи можна об'єднати одним методом SWOT-аналізу (де будуть показані і зовнішнє середовище, і внутрішні сильні та слабкі сторони, і на основі цього отримаємо стратегічні альтернативи, а далі оберемо стратегії). Але автори вирішили розділити ці процеси. Важливою розробкою стало, на наш погляд, формування підсистем по розробці планів та їх відповідного забезпечення, а також нижчих рівнів – проектів і програм розвитку.

Зовсім по іншому розглядають даний процес О. Коробейніков, В. Колесова та А. Тріфілова [9]. В основі лежить основоположний принцип стратегічного управління – це рух від майбутнього в сьогодення, а не навпаки, як при оперативному управлінні. Підхід досить логічний, але в такому разі потрібно чітко розуміти, що входить в три етапи (так як аналіз зовнішнього середовища та внутрішнього проглядається не досить чітко).

Синтезуючи всі вище підходи пропонуємо, для розробки індивідуальної стратегії, власні етапи (елементи) процесу стратегічного управління підприємством. Розробляючи їх, були не лише враховані попередні підходи, але й основні функції управління, через які і реалізується процес управління, а саме: планування, організація, мотивація, контроль. Отож, власна розробка елементів (етапів) процесу аутентичного стратегічного управління виглядає наступним чином:

- I. Формування стратегічної концепції управління підприємством.
- II. Аналіз мікро та макросередовища, а також внутрішнього середовища з виявленням сил і слабкостей підприємства для визначення стратегічних альтернатив (найзручніше методом SWOT-аналізу).
- III. Визначення головної мети діяльності – місії підприємства
- IV. Постановка цілей організації, узгоджений з місією (використовуючи метод «Дерево цілей»).
- V. Відбір та обґрунтування генеральної стратегії та похідних на усіх рівнях.
- VI. Формування підсистем забезпечення та їх чітке узгодження з обраними стратегіями.
- VII. Забезпечення безперервного контролю за виконанням стратегій.
- VIII. Оцінка результатів та моніторинг змін з обов'язковим врахуванням неточностей і недоліків при перегляді стратегій і визначенні нових орієнтирів.

Вважаємо, за доцільне детальніше розглянути питання вибору стратегій, так як існує величезна кількість науковців, які займалися цим питанням, а тому і видів стратегій багато, і класифікують їх, і називають по різному. Задля внесення ясності, стратегії згруповано за різними ознаками, серед яких основним є наступні: за рівнем управління – загальна, бізнесова, функціональна та операційна (А. Томпсон та А. Стрікленд) [2]; за досягненням конкурентних переваг – фокусування, диверсифікації, економії на витратах, диференціації (М. Портер) [3]; за багатоаспектністю – несподіваного і швидкого освоєння ринку; пошуку і захоплення ринкової ніші; зміни економічних характеристик продукту, ринку чи галузі (П. Друкер) [10]; за напрямом розвитку підприємства – стратегії зростання, обмеженого зростання, скорочення тощо. Існують, звичайно, й інші ознаки, але ми зосередили увагу на основних

Отож, в науковій літературі не існує чіткого визначення системи стратегічного управління підприємством та складових, що вона включає. Саме тому, послідовно розкладаючи даний термін на складові і ґрунтовно досліджуючи і розбираючись, що таке аутентична система стратегічного управління, давши власне бачення цій категорії, дослідивши детально, які процеси вона в себе включає, доходимо висновку, що ж це за система.

Таким чином, аутентична система стратегічного управління підприємством – це складна сукупність взаємопов'язаних та взаємозалежних елементів, кожен з яких має стійкий зворотній зв'язок і вплив на систему, завдяки чому досягається позитивний економічний ефект та встановлення конкурентних переваг для найвигіднішої ринкової позиції в майбутньому.

Висновок: система стратегічного управління підприємством є досить складною, а тому потребує значної кількості ресурсів та витрат часу для розробки, впровадження та контролю на підприємствах. Однак, в сучасних умовах жорсткої конкуренції та невизначеності на підприємствах всіх рівнів необхідно створювати індивідуальну систему стратегічного управління, яка зможе забезпечити безумовний успіх підприємству в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел.

1. Ансофф И. Стратегическое управление/ И.Ансофф: сокр.пер.с англ./науч.ред. и авт.предисл. Л.И.Евенко.- М.: Экономика, 1989.– 519 с.
2. Томпсон А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации/ А.Томпсон, Дж. Стрикленд– М.: Юнити, 1998.– 576 с.
3. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер; пер. с англ. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.

4. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 2003. — 528 с.:
5. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : навч.-метод. посібник / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська, Ю.М. Ратушний. — К. : КНЕУ, 2001. — 232 с.
6. Попов С.А. Стратегическое управление: 17 модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4/ С.А.Попов— М.: ИНФРА-М, 2010.— 304с.
7. Мізюк Б. М. Стратегічне управління: [підручник] / Б. М. Мізюк. — [2-евид., переробл. і доповн.]. — Львів :Магнолія плюс, 2006. — 392 с.
8. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М. : Дело, 1992. — 700 с
9. Коробейников О.Л. Стратегическое поведение: от разработки до реализации / О.Л. Коробейников, В.Ю. Колесов, А.А. Трифилова // Менеджмент в России и за рубежом. — 2002. — № 3. — С. 46–50.
10. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. Пер. з англ / Петер Друкер. - К.: Україна, 2004.- 241 с.

References.

1. Ansoff, I. (1989), *Strategicheskoye upravleniye* [Strategic management], Ekonomika, Moscow, Russia.
2. Thompson, A. and Strickland, J. (1998), *Strategicheskyy menedzhment. Iskustvo razrabotki i realizatsii* [Strategic management. The art of design and implementation], Unity, Moscow, Russia.
3. Porter, M. (1993), *Mezhdunarodnaya konkurentsya* [International competition], International relations, Moscow, Russia.
4. Vikhanskiy, O.S. and Naumov, A.I. (2003), *Menedzhment: Uchebnik* [Management: Textbook], 3rd ed, Gardariki, Moscow, Russia.
5. Shershneva, Z.E. Oborska, S.V. and Ratushnyi, Yu.M. (2001), *Stratehichne upravlinnya : navch.-metod. Posibnyk*, [Strategic Management: teaching method. Manual], KNEU, Kyiv, Ukraine.
6. Popov, S.A. (2010), *Strategicheskoye upravleniye: 17 modul'naya programma dlya menedzherov «Upravleniye razvitiyem organizatsii». Modul' 4* [Strategic management: 17 modular program for managers "Management of the development of the organization." Module 4], INFRA, Moscow, Russia.
7. Mizyuk, B.M. (2006), *Stratehichne upravlinnya: pidruchnyk* [Strategic management: textbook], 2rd ed, Magnolia Plus, Lviv, Ukraine.
8. Mescon, M. Albert, M. and Hedouri, F. (1992), *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of management], Delo, Moscow, Russia.
9. Korobeynikov, O.L. Kolesov, V.Yu. and Trifilova, A.A. (2002), “Strategic behavior: from development to implementation”, *Menedzhment v Rosii i za rubezhom*, vol. 3, pp. 46-50.
10. Drucker, P. (2004), *Yak zabezpechyty uspih u biznesi: novatorstvo i pidpryyemnytstvo* [How to ensure business success: innovation and entrepreneurship], Ukraine, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 29.03.2021 р.