

ПРИКЛАДНІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

У роботі обґрунтовано методологічні та розглянуто прикладні інструменти, підходи та процедури щодо розробки стратегії розвитку підприємства в ринкових умовах господарювання. У результаті дослідження розкрито зміст категорії «стратегія розвитку підприємства», охарактеризовано основні етапи та інструменти її реалізації. Під час виділення інструментів реалізації стратегії розвитку підприємства розглянуто місце відділу стратегічного управління в організаційній структурі управління підприємства. Охарактеризовано послідовність формування процесу управління стратегією розвитку підприємств та розкрито зміст механізму управління стратегією розвитку як складової організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства. Виділено стратегії фінансово-економічного, організаційного та соціального розвитку підприємства.

Ключові слова: стратегія розвитку підприємства, стратегічне управління, інструменти реалізації стратегії розвитку, стратегічна карта, система збалансованих показників, стратегічний бюджет, механізм управління стратегією розвитку, стратегічна зона господарювання, стратегічна господарська одиниця, відділ стратегічного управління

V. A. VLASENKO

Higher Educational institution of Ukoopspilka «Poltava University of Economics and Trade»

APPLICATION-ORIENTED INSTRUMENTS AND APPROACHES TO THE CREATION OF ENTERPRISE STRATEGIC DEVELOPMENT UNDER THE CONDITIONS OF TRANSFORMATION IN THE NATIONAL ECONOMY

The methodical and practical instruments, approaches and procedures for the creation of the development strategy of enterprise under the market conditions are substantiated. In the result of investigation the essence of the term «the strategy of enterprise development» as the set of actions: that are needed for the realization of the potential of the internal environment of the enterprise due to the opportunities of external environment, and that are directed to the permanent fulfilment of the tasks according to the stated goals is explained. This strategy provides the stability of the enterprise activity, and presents the primary stage of the organizational changes realization. The main stages and instruments of the enterprise development strategy realization are characterized. Six stages of the enterprise development strategy realization are proposed: the strategy alternatives creation, development strategy planning, and implementation of the development strategy, planning of operational activity of the enterprise, monitoring and defining problems of the realization of the enterprise development strategy, assessment and correcting of the formulated enterprise development strategy. The key elements of the realization of the enterprise development strategy are: development of strategic location cards, identifying of the strategic business fields and strategic business units, application of balance scored card, creation of the strategic budget according to the results of PEST and SWOT analysis. In result of identification of the instruments of fulfilment of the enterprise development strategy the role of strategic management department in the organizational structure of enterprise was described. The sequence of the creation of the management process of the enterprise development strategy is explained. The management mechanism of the development strategy as part of organizational and economic management mechanism of enterprise development is described. This mechanism involves the application of appropriate methods, means and tools of investigation of the external environment for the identification of the perspective directions of the future development provided by the management board. The strategies of the financial, economic, organizational, social enterprise development are identified.

Keywords: strategy of enterprise development, strategic management, instruments of the development strategy realizations, strategy map, balanced scorecard, strategic budget, management mechanism of the development strategy, strategic field of the household, strategic business unit, the department of strategic management.

Постановка проблеми. Розвиток соціально-економічних систем в умовах динамічних змін зовнішнього середовища та підвищення ринкової конкуренції є неможливим без повноцінного управління їх внутрішніми підсистемами, що виступає однією із найважливіших складових економічного зростання будь-якого підприємства. Тому розробка ефективних стратегій розвитку на рівні підприємств є запорукою формування їх конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Кожне підприємство як відкрита соціально-економічна система, незалежно від форм власності та сфер господарської діяльності, прагне досягти найвищого рівня свого розвитку. Ступінь такого розвитку залежить від оптимальності встановлених цілей, правильності обраної стратегії, виробничих потужностей, наявних ресурсів, а також умов функціонування підприємства в нестабільному зовнішньому середовищі. Саме навколишнє оточення, ринкова кон'юнктура, конкуренція та ресурсне забезпечення є тими основними чинниками, що змушують керівників приймати відповідні стратегії розвитку своїх підприємств та впроваджувати кардинальні заходи щодо стимулювання ділової активності.

Формування дієвих стратегій розвитку на підприємстві є об'єктивною необхідністю, оскільки без застосування інструментарію концепції стратегічного управління у процесі реалізації корпоративної, конкурентних, функціональних та ресурсних стратегій забезпечити ефективну діяльність підприємства у

довгостроковій перспективі не можливо.

Актуальність дослідження пояснюється тим, що ринкові відносини ускладнюють вирішення проблем адаптації сучасних підприємств до зовнішніх змін і обумовлюють необхідність впровадження стратегічного управління, яке передбачає розробку стратегії розвитку сучасних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у розвиток стратегічного управління зробили наступні вітчизняні і зарубіжні вчені: І. Ансофф, Х. Віссема, У. Кінг, Д. Клееланд, Г. Мінцберг, А. Дж. Стрікланд, М. Портер, О. С. Віханський [5], В. А. Винокуров, А. П. Градов, П. В. Забелін [6], Г. Б. Клейнер, М. І. Круглов [8], В. Д. Маркова, В. С. Єфремов, В. А. Білошапка, В. Г. Герасимчук, А. П. Наливайко, В. Д. Немцов, В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар [13], О. М. Трідід, М. В. Туленков, Р. А. Фатхутдінов [17], З. Є. Шершньова та інші. Питанням розробки і впровадження стратегій розвитку підприємств різних організаційно-правових форм присвятили свою увагу провідні зарубіжні та вітчизняні вчені: І. Н. Ансофф [1, 2], А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд [16], М. Е. Портер [12], Р. С. Каплан, Д. П. Нортон [7], К. А. Раїцький [14], І. В. Афонін [4], В. М. Самочкін, О. М. Люкшинов [9], М. М. Мартиненко [10], В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань [11], Г. К. Сігітова [15] тощо.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Надалі залишається невирішеним завданням впровадження прикладних інструментів розробки стратегії розвитку підприємства, реалізація адаптивного і гнучкого механізму управління стратегією розвитку соціально-економічних систем в умовах ринку.

Своєчасність формування і реалізації стратегії розвитку вимагає впровадження відповідних заходів з боку управлінського персоналу, дослідження механізму управління на кожному підприємстві та визначає практичну важливість процесу управління розвитком суб'єктів господарської діяльності.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є обґрунтування методологічних та розгляд прикладних інструментів, підходів та процедур до розробки стратегії розвитку підприємства у ринкових умовах господарювання.

Відповідно до поставленої мети у роботі сформульовано наступні завдання: обґрунтувати зміст категорії «стратегія розвитку підприємства» і розкрити послідовність основних етапів та інструментів її реалізації; розглянути місце відділу стратегічного управління в організаційній структурі управління підприємства; виокремити послідовність формування процесу управління стратегією розвитку підприємств; охарактеризувати зміст механізму управління стратегією розвитку як складової організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства; виділити фінансово-економічний, організаційно-соціальний контексти реалізації стратегії розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу

Перш ніж перейти до розгляду стратегії розвитку підприємства, необхідно зупинитися на розгляді категорії «розвиток». Варто наголосити на тому, що розвиток – це незворотна, спрямована, закономірна зміна матеріальних об'єктів, один із загальних видів їх зв'язку [18, с. 555]. Поняття «розвиток» можна розглянути з точки зору збільшення і зменшення властивостей системи; переходу потенційних можливостей у дійсні характеристики модифікованих об'єктів; виникнення нових ознак, притаманних прогресивним системам. Тобто, розвиток системи залежить від стадій її еволюції, процесу становлення, закономірностей функціонування, а також від наявності потенційних внутрішніх чинників прогресу в стратегічній перспективі.

Система розвивається, коли відбувається придбання нових якостей, що зміцнюють її життєдіяльність в умовах постійних змін середовища. Для можливості розвитку необхідна наявність факторів виробництва (людей, засобів і предметів праці), а також підтримка процесів функціонування складових підсистем у напрямі їх стійкого здійснення [3, с. 211–213].

Виходячи з цього, концепція стратегічного управління розвитком – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємовідносин між окремими ланками його внутрішньої структури управління, а також необхідний рівень урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток організації в майбутньому [6, с. 18; 9, с. 37].

Відповідно до положень концепції стратегічного управління розвитком, його метою, на нашу думку, є визначення та забезпечення досягнення перспективних орієнтирів підприємства, що сприяє трансформації поточного стану підприємства на бажаний стан.

Реалізація стратегії розвитку соціально-економічної системи передбачає можливість руху від загальних характеристик до часткових досліджень, їх комплексне синтезування і об'єднання в єдине ціле.

Стратегія розвитку повинна передбачати як кількісні зміни показників діяльності підприємства, так і врахування якісних характеристик системи управління, що сформувалися під дією факторів зовнішнього середовища [8, с. 23–26].

Впровадження стратегії розвитку підприємства повинно супроводжуватися створенням сприятливого підприємницького та інвестиційного клімату, дослідженням основних факторів ринкового оточення, аналізом управлінських і виробничих процесів. Аналогічну думку висловлюють К. А. Раїцький [14, с. 264] та І. В. Афонін [4, с. 87, 234].

Стратегія розвитку підприємства – це генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритети

і напрями вирішення проблем для підприємства, його місію, головні цілі і розподіл ресурсів для їх досягнення. Вона формулює цілі та основні шляхи для їх досягнення, таким чином, що підприємство має спільний напрям розвитку. За своїм змістом стратегія розвитку підприємства – це довгостроковий плановий документ, тобто це результат стратегічного планування [16, с. 21].

Отже, стратегія розвитку підприємства – це сукупність заходів, необхідних для реалізації потенціалу внутрішнього середовища підприємства за рахунок можливостей зовнішнього оточення і спрямованих на постійне виконання оперативних (поточних) завдань відповідно до встановлених цілей. Дана стратегія дозволяє забезпечити стабільність функціонування підприємства, виступає початковим етапом проведення організаційних змін.

Важливе значення у процесі розробки стратегії розвитку підприємства відіграють відповідні інструменти, підходи та процедури їх реалізації. У табл. 1 відображено етапи реалізації стратегії розвитку підприємства із виділенням практичних інструментів їх впровадження.

Таблиця 1

**Основні етапи та інструменти реалізації стратегії розвитку підприємства
(узагальнено автором на основі [15])**

Основні етапи реалізації стратегії розвитку підприємства	Інструменти, підходи та процедури реалізації стратегії розвитку підприємства
Етап 1. Формування стратегічних альтернатив [1, 2, 5, 7, 9, 11, 16, 17]	1. Визначення місії, цілей, бачення та цінностей підприємства. 2. Аналіз бізнес-середовища та конкурентного середовища (PEST і SWOT-аналіз). 3. Аналіз ключових проблем.
Етап 2. Планування стратегії розвитку [1, 2, 6, 8, 10, 11, 12, 16, 17]	1. Вибір та систематизація стратегічних напрямів діяльності підприємства за цілями (складання стратегічних карт, формування стратегічних зон господарювання). 2. Визначення показників і завдань для кожної цілі (система збалансованих показників). 3. Вибір стратегічної ініціативи та складання портфелю ініціатив за кожною із цілей. 4. Розробка стратегічного бюджету для фінансування стратегічних ініціатив. 5. Створення команди за напрямками діяльності (виділення стратегічної господарської одиниці або власників кожного стратегічного напрямку).
Етап 3. Впровадження стратегії розвитку [1, 2, 6, 8, 10, 11, 12, 16, 17]	1. Розробка стратегічного плану для кожної бізнес-одиниці (деталізація стратегічної карти до рівня бізнес-одиниць із відповідним узгодженням цілей та показників). 2. Розробка стратегічних планів для допоміжних підрозділів (стратегічні карти, система збалансованих показників). 3. Формування комунікаційного механізму. 4. Розробка системи заохочень та матеріального стимулювання (у залежності від виконання поставлених цілей). 5. Складання плану розвитку компетенцій співробітників у відповідності зі стратегією розвитку.
Етап 4. Планування операційної діяльності підприємства [3, 7, 10, 13, 14, 17]	1. Визначення переліку ключових бізнес-процесів для реалізації стратегічних цілей. 2. Складання програми реалізації ключових бізнес-процесів. 3. Приведення операційних планів у відповідність зі стратегічними показниками, що зафіксовані у системі збалансованих показників. 4. Розробка прогнозу продажів та планів використання ресурсів. 5. Складання бюджетів операційних витрат та капіталовкладень. 6. Складання звітів про прибутки та збитки для кожного продукту, сегменту споживачів, регіону збуту.
Етап 5. Моніторинг та виявлення проблем реалізації стратегії розвитку підприємства [1, 2, 9, 12, 16, 17, 19]	1. Проведення моніторингу отриманих результатів шляхом аналізу результатів реалізації стратегій на засіданнях робочих груп за окремими стратегічними господарськими одиницями. 2. Проведення нарад з питань аналізу стратегій, визначення структури робочої групи, кількості її учасників та періодичності проведення нарад.
Етап 6. Оцінка та коригування прийнятої стратегії розвитку підприємства [1, 2, 5, 7, 9, 11, 16, 17]	1. Визначення структури робочої групи за окремими стратегічними господарськими одиницями, складу учасників процесу оцінки і коригування стратегії розвитку, періодичності проведення оцінки стратегії розвитку. 2. Підготовка висновків за результатами PEST і SWOT-аналізу. 3. Аналіз реалізації випадкових стратегій. 4. Розробка процедури внесення коректив у стратегію розвитку підприємства, стратегічні карти реалізації стратегій, систему збалансованих показників.

З табл. 1 бачимо, що ключовими інструментами реалізації стратегій розвитку підприємств є розробка стратегічних карт позиціонування, вибір стратегічних зон господарювання та стратегічних господарських одиниць, впровадження системи збалансованих показників, формування стратегічного бюджету на основі результатів PEST і SWOT-аналізу.

З метою забезпечення цілісності реалізації стратегії розвитку підприємства на засадах комплексного підходу рекомендується створювати відділи стратегічного управління як штабні підрозділи у загальній організаційній структурі управління підприємством. Це тимчасові формування, що можуть створюватися у формі бізнес-одиниць за окремими бізнес-процесами або функціями управління в межах стратегічних господарських центрів [19, с. 211–213]. Важливе місце у таких структурах, на наше переконання, має відводитися вищому керівництву підприємств на рівня голів правління, директорів, їх заступників, президентів і віце-президентів компаній. Разом з тим, фахівці відповідних структурних підрозділів (бухгалтерії, планово-економічного відділів, фінансової служби, відділу кадрів і соціального розвитку, служби маркетингу і збуту тощо) повинні також входити до структури відділів стратегічного управління в якості консультантів за окремими бізнес-процесами. Лише такий підхід дозволить забезпечити дотримання інтересів адміністрації та трудового колективу підприємства у напрямі реалізації стратегії розвитку і виконання місії та стратегічних цілей [8, 9, 11].

Якісна реалізація стратегії розвитку підприємства можлива за умови створення певного механізму управління функціональними підсистемами (економічними, соціальними, технічними тощо) як системи взаємозв'язку методів впливу суб'єкту на об'єкти управління, основних функцій управління, принципів взаємодії внутрішніх складових (цілей, завдань, структур, ресурсів, технологій) із основними елементами оточуючого середовища (конкурентами, споживачами, інвесторами, постачальниками та іншими контрагентами) для ефективного використання наявних ресурсів [13, с. 65–66].

Важливе значення має стан рівноваги, досягнення позитивних змін у розвитку соціально-економічної системи. Кожен господарюючий суб'єкт в умовах конкуренції повинен прагнути досягти економічного зростання, а у випадку небажаних відхилень господарсько-фінансової та виробничої діяльності, враховуючи вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, мати потенційні можливості повернення до траєкторії стійкого розвитку.

Для цього необхідно використовувати всі елементи механізму господарювання і створювати такі умови, які б дозволяли управляти небажаними відхиленнями від динамічного розвитку. Найбільших успіхів при цьому можуть досягти керівники, які здатні створити умови для відновлення початкового стану рівноваги після деструктивного впливу зовнішніх факторів (відхилення ключових параметрів системи від нормального значення) та виявити внутрішні чинники подальшого зростання підприємства.

На наш погляд, керівництво підприємства при реалізації стратегії розвитку повинне враховувати, що процес управління стратегією розвитку підприємств має включати:

- 1) процедуру діагностики його існуючого стану;
- 2) встановлення системи стратегічних цілей діяльності;
- 3) визначення можливостей зростання кількісних показників та досягнення основних якісних змін у процесі еволюції соціально-економічної системи;
- 4) дослідження ступеню відхилення показників від запланованих;
- 5) враховувати перспективи подальшого розвитку складових елементів і системи управління в цілому.

Запропонований вище процес управління повністю відповідає основним фазам суспільного відтворення на мікрорівні (виробництво, розподіл, обмін і споживання матеріальних благ) і узгоджується із основними напрямками реалізації стратегії розвитку підприємства.

Подальший розвиток підприємства як відкритої соціально-економічної системи можливий за умови наявності чітко встановлених цільових орієнтирів діяльності, доступності всіх видів ресурсів, існування адекватних вимогам сьогодення систем комунікації, функціонування гнучкого механізму управління розвитком, своєчасності проходження процесів в межах підсистем та використання відповідних методів контролю досягнутих результатів.

Отже, управління стратегією розвитку – це певне бачення керівництва підприємства власних важелів впливу на керовані підсистеми, реалізація яких може призвести не лише до виконання поставлених завдань (довгострокових цілей), але й до виникнення можливостей підвищення продуктивності діяльності кожного суб'єкту ринку.

Ключовими складовими організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства, на наш погляд, слід вважати механізм управління стратегією розвитку. Цей механізм є концептуальним і визначає подальші напрями розвитку підприємства, систему заходів, що мають бути впроваджені для забезпечення його стійкості, формують потенційні конкурентні переваги у ринковому середовищі [20, с. 122, 130–131].

Механізм управління стратегією розвитку підприємства передбачає застосування відповідних методів, засобів і прийомів дослідження оточуючого середовища з боку апарату управління з метою визначення перспективних напрямів майбутнього розвитку.

Основна мета його виокремлення із структурних елементів організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства – дати провідним фахівцям інструментарій оцінки напрямів його господарської діяльності. Суб'єктом управління мають виступати апарат і органи управління окремих підприємств та їх структурних підрозділів. Реалізувати свій вплив на об'єкти управління він зможе шляхом

прийняття участі у розробці системи тактичних заходів по впровадженню програм розвитку підприємства із визначенням сфер безпосередньої компетентності, прав, обов'язків і відповідальності. Впровадження механізму не повинно бути суто формальним, якщо керівництво бажає досягти реальних результатів. Поліпшення роботи системи можна досягти в разі застосування широкого арсеналу стратегічних та управлінських заходів, прийняття на рівні окремих господарських одиниць важливих рішень, впровадження елементів діагностики стану системи, розглянутих вище.

Ми дотримуємося точки зору, що управління стійким розвитком суб'єкту господарювання можна розглянути в фінансово-економічному та організаційно-соціальному контексті.

Стратегія фінансово-економічного розвитку підприємства повинна передбачати досягнення оптимальної величини прибутку, достатньої для забезпечення господарсько-фінансової діяльності на основі самофінансування і формування власного обігового капіталу. Це дозволить забезпечувати високі можливості зростання обсягу продажу продукції на рівні, не нижчого, ніж у конкурентів, а також займати відповідні ринкові сегменти.

Стратегія організаційного та соціального розвитку підприємства повинна знаходити своє відображення у досягненні системи цілей (соціальних, економічних, технічних та екологічних) на основі послідовної реалізації принципу соціальної відповідальності перед суспільством і соціального партнерства в межах трудового колективу.

Основними параметрами ефективного управління стратегією розвитку підприємства можна вважати створення доданої вартості на кожному етапі процесу виробництва, досягнення соціально-економічного, екологічного чи науково-технічного ефекту, підвищення морально-психологічного клімату та якості трудового життя персоналу підприємства.

Висновки

Таким чином, розробка та впровадження стратегії розвитку підприємства разом із комплексним механізмом управління стратегією розвитку сприятиме підвищенню ефективності його функціонування в цілому та окремих структурних підсистем зокрема, що дозволить прискорити зростання кількісних показників і якісних характеристик, а тому вимагає проведення подальших наукових досліджень у даному напрямі. Розглянуті інструменти та підходи до розробки стратегії розвитку підприємства є важливими складовими її успішного впровадження на практиці. Незважаючи на те, що інструментів стратегічного управління за останні десятиріччя виникло достатньо велике різноманіття, все ж таки класичні процедури розробки і реалізації загально корпоративної, конкурентних, функціональних, виробничих і ресурсних стратегій розвитку підприємств залишаються актуальними і у наш час.

Перспективними напрямками подальших наукових досліджень залишаються питання формування організаційного та документаційного забезпечення реалізації стратегії розвитку підприємства, розробки практичних інструментів реалізації механізму управління стратегією розвитку на підприємствах різних організаційно-правових форм та галузевої приналежності, впровадження сучасних підходів до розробки і реалізації стратегій розвитку підприємства відповідно до аналізу стратегічних альтернатив і змісту стратегій у стратегічному наборі.

Література

1. Ансофф И.Н. Новая корпоративная стратегия / Ансофф И.Н. – СПб. : Издательство «Питер», 1999. – 416 с.
2. Ансофф И.Н. Стратегическое управление : [учеб. пособие] / Ансофф И.Н. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
3. Антикризисное управление : [учебник] / под ред. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 432 с.
4. Афонин И.В. Управление развитием предприятия : стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены : [учеб. пособие] / Афонин И.В. – М. : Изд.-торг. корпорация «Дашков и Ко», 2002. – 380 с.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление : [учеб. пособие] / Виханский О.С. – М. : Гардарика, 2000. – 296 с.
6. Забелин П.В. Основы стратегического управления : [учеб. пособие] / Забелин П.В., Моисеева Н.К. – М. : ИВЦ «Маркетинг», 2001. – 195 с.
7. Каплан Р.С. Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегии и операционной деятельности – гарантия конкурентного преимущества / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон ; [пер. с англ.]. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2010. – 368 с.
8. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией : [учебник] / М.И. Круглов. – М. : РЛД, 2008. – 767 с.
9. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент : [учеб. пособие] / А.Н. Люкшинов. – М. : ЮНИТИ, 2005. – 375 с.
10. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент : [підручник] / М.М. Мартиненко, І.А. Ігнат'єва. – К. : Каравела, 2006. – 320 с.

11. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : [навч. посібник] / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К. : ТОВ «УВПК» «ЕксОб», 2001. – 560 с.
12. Портер М.Е. Стратегія конкуренції : методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Е. Портер ; [пер. з англ. Олійник А., Скільський Р.]. – К. : Основи, 1998. – 390 с.
13. Пушкарь А.И. Модели управления развитием производственно-экономических систем : [монография] / А.И. Пушкарь. – Харьков : ХГЭУ, 1997. – 268 с.
14. Раицкий К.А. Экономика организации (предприятия) : учебник / К.А. Раицкий. – [4-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Изд.-торг. корпорация «Дашков и Ко», 2003. – 1012 с.
15. Сигитова Г.К. Системный подход к реализации стратегии [Электронный ресурс] / Г.К. Сигитова ; Московская бизнес школа. – Режим доступа : <http://www.dekanblog.ru/blog/dopmat/sigul.pdf>. – Заголовок с экрана.
16. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент : искусство разработки и реализации стратегии : [учебник для вузов] / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; [пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой]. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
17. Фатхудинов Р.А. Стратегический менеджмент : [учеб. пособие] / Р.А. Фатхудинов. – М. : ЗАО «Бизнес школа «Интел-Синтез», 2004. – 304 с.
18. Філософський енциклопедичний словник. Довідкове видання / зав. ред. М. Т. Максименко. – К. : Абрис, 2002. – 744 с.
19. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации : манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи ; [пер. с англ.]. – СПб. : Изд.-во СПб универ-ситета, 1997. – 420 с.
20. Шимановська-Діанич Л. М. Організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємств та організацій споживчої кооперації України : теорія і практика : [монографія] / Л.М. Шимановська-Діанич, В.А. Власенко. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2010. – 341 с.

References

1. Ansoff I. H. Novaya korporativnaya strategy. Sankt-Petersburg, Izdatel'stvo «Peter», 1999. - 416 p. [in Russian]
2. Ansoff I. H. Stratezhicheskoe upravlenie: uchebnoe posobie. Moscow, E'conomyka, 1989. - 519 p. [in Russian]
3. Antykrizysnoe upravlenie: uchebnik / Ed. by E. M. Korotkov. Moscow, INFRA-M, 2000. - 432 p. [in Russian]
4. Afonyn I.V. Upravlenie razvitiem predpriyatiya: stratezhicheskiy management, innovacii, investicii, czeny': uchebnoe posobie. Moscow, Izdatel'sko-torgovaya korporaciya «Dashkov & Co.», 2002. - 380 p. [in Russian]
5. Vihanskiy O. S. Stratezhicheskoe upravlenie: uchebnoe posobie. Moscow, Gardarika, 2000. - 296 p. [in Russian]
6. Zabelyn P. V., Moiseeva N. K. Osnovy' stratezhicheskogo upravleniya: uchebnoe posobie. Moscow, YVTS «Marketing», 2001. - 195 p. [in Russian]
7. Kaplan R. S., Norton D. P. Nagrada za blestyaschuyu realizatsiyu strategii. Svyaz' strategii i operacionnoj deyatelnosti – garantiya konkurentnogo preimushhestva. Lane. with Eng. Moscow, ZAO «Olimp –Business», 2010. - 368 p. [in Russian]
8. Kruglov M. I. Stratezhicheskoe upravlenie kompaniy: uchebnik. Moscow, RLD, 2008. - 767 p. [in Russian]
9. Lyukshynov A.N. Stratezhicheskiy management: uchebnoe posobie. Moscow, UNITY, 2005. - 375 p. [in Russian]
10. Martinenko M. M., Ignat'eva I. A. Strategichniy management: pidruchny'k. Kyiv, Caravela, 2006. - 320 p. [in Ukrainian]
11. Nemczov V. D., Dovgan' L. Ye. Strategichniy management: navchal'ny' posibny'k. Kyiv, TOV «UVPK» «EksOb», 2001. - 560 p. [in Ukrainian]
12. Porter M. E. Strategiya konkurencii: metodika analizu galuzey i diyal'nosti konkurentiv. Lane. from English. Oleinik A., Skil'skiy R. Kyiv, Osnovu, 1998. - 390 p. [in Ukrainian]
13. Pushkar' A. I. Modeli upravleniya razvitiem proizvodstvenno-e'konomicheskikh system. Kharkov, HGE'U, 1997. - 268 p. [in Russian]
14. Raytskiy K. A. E'conomika organizacii (predpriyatiya): uchebnik. 4th ed. , pererabotannoe i dopolnennoe. Moscow, Izdatel'sko-torgovaya korporaciya «Dashkov & Co.», 2003. - 1012 p. [in Russian]
15. Sygitova G. K. Systemniy podkhod k realizacii strategii. Moscow business school. - Mode of access : <http://www.dekanblog.ru/blog/dopmat/sigul.pdf>. - Heading with screen. [in Russian]
16. Thompson A. A., Strickland A. J. Stratezhicheskiy management: isskustvo razrabotki i realizacii strategy. Lane. with the English. ed. L. G. Zaitsev, M. I. Sokolovoy. Moscow, Banki i birzhi, UNITY, 1998. - 576 p. [in Russian]
17. Fathutdinov R. A. Stratezhicheskiy management : uchebnoe posobie. Moscow, ZAO «Business School «Intel-Synthesis», 2004. - 304 p. [in Russian]
18. Filsofs'kiy entsiklopedichniy slovnyk. Dovidkove vydan'ya / head. eds. M. T. Maksymenko. Kyiv, Abrys, 2002. - 744 p. [in Ukrainian]
19. Hammer M., Champi J. Reengineering corporacii: manifest revolucii v biznese. Lane. with Eng. Sankt-Petersburg, Izdatel'stvo Sankt-Petersburgskogo unyversiteta, 1997. - 420 p. [in Russian]
20. Szymanowska-Dianych L. M., Vlasenko V. A. Organizatsiyno-economicnniy mekhanizm upravlin'ya rozvitkom pidpriemstv ta organizatsiy spozhivchoyi kooperatsii Ukrainy: teoriya i praktika: monografiya. Poltava, RVV PUET, 2010. – 341 p. [in Ukrainian]

Надійшла 21.02.2014; рецензент: д. е. н. Козаченко Г. В.