

УДК 631.1:65.01

Н. О. Петренко,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту,

Уманський національний університет садівництва, м. Умань

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЕЛЕМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

N. Petrenko,

PhD (Economics), Associate Professor department of management,

Uman National University of Horticulture, Uman

METHODOLOGICAL ELEMENTS OF STRATEGIC MANAGEMENT THE ENTERPRISES TO AGRARIAN SECTOR OF UKRAINE

Удосконалення стратегічного управління підприємством як складною соціально-економічною системою є одним з ключових шляхів стабілізації економіки України. Інтеграційні процеси вимагають нових підходів до управління агропідприємствами і базуються на стратегічних концепціях, що дозволяють будувати моделі інноваційного розвитку підприємства за умов мінливого зовнішнього середовища. Ключовим аспектом стратегічного управління підприємствами є визначення найбільш важливих компонентів, що формують його методологію.

У статті проаналізовано понятійно-категоріальний апарат стратегічного управління, зокрема в питаннях стратегії, методів аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Виокремлено чинники, що впливають на реалізацію процесу стратегічного управління підприємствами аграрного сектору. Окреслено стратегічні цілі розвитку та управління агропідприємством. Розроблено методологічний апарат щодо удосконалення системи стратегічного управління на основі використання методу "Системи збалансованих показників".

The main way economic of stabilization Ukraine is improvement strategic to enterprise management, as a complex social economic system. Integration processes to require new approaches the management of agro enterprises and are based on strategic concepts, allowing to build the models of innovative development of the enterprise under conditions of change in the external environment. The important aspect strategic management of enterprises is the definition of the most important components, which form its methodology.

In the article analysed conceptual and categorical foundations of strategic management, in particular, in questions of strategy, methods of analysis external and internal environment of the enterprise. Determined factors, affecting on the implementation of strategic to the management process of enterprises the agrarian sector. Outlined the strategic goal to the management of agro enterprise. Developed the methodology to improve the system of strategic management, on the basis of use method "Balanced ScoreCard".

Ключові слова: методологія, стратегія, управління, підприємство, аграрний сектор.

Key words: methodology, strategy, management, enterprise, agrarian sector.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Удосконалення стратегічного управління підприємством як складною соціально-економічною системою є одним з ключових шляхів стабілізації економіки України. Багаторічна економічна криза і спад промислового виробництва, що триває по сьогоднішній день, поставили багато підприємств не просто в кризове становище, а безпосередньо на межу банкрутства. За таких умов, багато підприємств аграрного сектору не зуміли чітко виокремити головні завдання, визначити пріоритети, сформулювати функціональні завдання, мобілізувати потенціал для освоєння нових можливостей ринку. У зв'язку з цим, стратегічне управління підприємствами аграрного сектору є нагальною проблемою розвитку економіки України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичним і методологічним аспектам стратегічного управління присвячено чимало спеціальних досліджень. Вагомий внесок у розвиток і становлення науки про управління внесли: Ансофф І. [1], Бернет Дж. [12], Джаффе А. [14], Каплан Р. [3—4], Клейнер Г. [5], Мінські М. [15], Мінцберг Г. [8], Нортон Д. [3—4], Робінсон Р. [16], Стрікленд А. [10], Томпсон А. [10]. Серед українських вчених слід відзначити праці Жигуліна О. [2], Ковтуна О. [6—7], Сокиринського І. [11], Ілляшенко С. [13], Шипуліної Я. [13], Перерви П. [9] та ін. Концепції, положення, висновки і рекомендації, висвітлені в їхніх працях, створили міцний теоретико-методологічний фундамент і посідають вагоме місце у вирішенні проблем стратегічного управління.

НЕВИРШЕНІ ЧАСТИНИ ПРОБЛЕМИ

Нині існує багато робіт, присвячених різним аспектам життєдіяльності підприємства, в яких було успішно досліджено проблеми, що стосуються стратегічного управління. Проте ряд питань стосовно методологічних аспектів стратегічного управління підприємствами аграрного сектору України потребують подальших досліджень.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження та розробка методологічного апарату щодо використання елементів стратегічного управління підприємствами аграрного сектору України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

В останні десятиліття ринкові відносини і раціонально функціонуючий економічний простір обумовлюють трансформацію національних господарств в єдину інтегровану систему. Суттєву роль у цих процесах відіграє забезпечення відповідних умов господарювання і наявність науково-обґрунтованого міжгалузевого балансу. Формування даного балансу — одне з ключових завдань системи стратегічного управління у сфері економіки і без його вирішення, уникнути виникнення кризи в галузі, проблематично.

Аналізуючи систему стратегічного управління, слід зупинитися на питаннях вивчення ключових елементів методології з метою визначення найбільш вагомих. У сучасних джерелах існує досить велика кількість визначень, які трактують термін "методологія", проте більшість з них ґрунтується на розумінні терміну через вчення про структуру, логічну організацію, методи та засоби діяльності. Методологія утворює необхідний компонент будь-якої діяльності, оскільки стає предметом усвідомлення, навчання і раціоналізації. Інтеграційні процеси вимагають нових підходів до управління агропідприємствами і базуються на стратегічних концепціях, що дозволяють будувати моделі "перспективного майбутнього" розвитку за умов постійно мінливого зовнішнього середовища. Ключовим аспектом стратегічного управління є визначення найбільш важливих компонентів, що формують методологію. Оскільки головним питанням стратегічного управління, у класичному сприйнятті, є стратегія, тому саме система формування "структури, логічної організації, методів і засобів діяльності" стосовно специфічних умов аграрного сектора може бути визначена як ключовий напрям, сукупність організаційних заходів і керуючих підходів, що сприяють досягненню цілей агропідприємства.

Якщо розширювати термінологію значення терміну "стратегія", використовуючи підхід Г. Мінцберга, то "стратегія це — система довгострокового планування"; "стратегія — це позиція, яку займає аграрним сектором у системі інтегрованої економіки"; "стратегія — це компетенції агропідприємств"; "стратегія — це принцип ефективного функціонування; стратегія — у першу чергу розвиток, перспективний розвиток" [1; 5; 8].

Для розробки і реалізації стратегії управління підприємству необхідно враховувати вплив зовнішнього і внутрішнього середовища, а також слід оперативно і ефективно реагувати на їх зміни. Облік впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища можливий тільки в тому випадку, якщо при стратегічному управлінні підприємством використовується методологічний принцип комплексності. У концепції стратегічного управління принцип комплексності реалізується, наприклад, при визначенні основних чинників, що враховуються при прийнятті стратегічних управлінських рішень. Для розробки і прийняття стратегічних управлінських рішень необхідно оцінювати найбільш істотні фактори, визначати їх взаємозв'язок і встановлювати причини здійснення і економічну доцільність.

Активна побудова концепцій стратегічного управління і технологій управління є характерною особливістю останніх років. Тому, при коригуванні системного підходу до формування стратегії агропідприємств за умов інтеграційної економіки, на нашу думку, слід використовувати інструментарій на основі Системи збалансованих показників (Balanced ScoreCard, BSC) (СЗП), яку запропонували Р. Каплан [3] та Д. Нортон [4] доповнюючи її специфічними компонентами, що дозволяють окреслювати специфіку діяльності підприємства. Її основу становитиме зв'язок стратегії з оперативною діяльністю і вартісними факторами. Головна особливість системи BSC полягає у тому, що вона тісно пов'язана з бізнес-процесами, спрямованими на задоволення потреб клієнтів і до яких залучені всі співробітники підприємства. BSC-модель є елементом добре розробленої системи і орієнтує керівництво агропідприємства на відповідний стратегічний розвиток. BSC-модель відображає розширення інформаційних можливостей системи управління шляхом додавання нефінансових показників до системи оцінки результатів діяльності для досягнення цілей управління. При цьому нефінансові критерії тісно пов'язані з ключовими факторами успіху, тобто зі стратегією. У BSC-системі ключові показники діяльності групуються за різними напрямками, що дає змогу визначити стратегічно важливі за-

Таблиця 1. Метод ЧДО (чинники — діяльність — об'єкт дослідження)

Чинники	Діяльність	Результат	
<i>Природні</i>			
Грунтознавство	Облік родючості. Технологія обробітку та підживлювання. Зрошення	Формування стратегії управління агропідприємством, яка враховує і узагальнює пріоритетні види діяльності АПК	
Рослинництво	Селекція. Контроль якості насіння		
Тваринництво	Племінний добір. Якісне ветеринарне обслуговування та утримання		
<i>Соціально-економічні</i>			
Управління	Вивчення досвіду. Створення інноваційних технологій управління. Залучення висококваліфікованих кадрів		
Організація виробництва	Побудова нових організаційних структур управління. Апробація їх на практиці.		
Технології	Застосування новітніх технологій АПК. Вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду		

Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.

ходи і орієнтуватися на досягнення певних цілей, використовуючи знання щодо ефективності бізнес-процесів, моделюючи відповідну систему управління персоналом та інфраструктуру [17, с. 59].

Слід зазначити, що використовуючи для розробки стратегії агропідприємств модель "Система збалансованих показників" необхідно враховувати кожен окремо взятую перспективу з визначенням основних факторів, що впливають на неї.

Фактори стосовно підприємств аграрного сектору економіки України нами було класифіковано за двома основними групи: природні і соціально-економічні. До природних було включено: грунтознавство (Г), рослинництво (Р), тваринництво (Т) і природно-кліматичні умови (модель Г-Р-Т). Соціально-економічна група факторів об'єднує управління (У), організацію виробництва і праці та всі інші механізми господарювання (О), технології з системою машин (Т) (модель У-О-Т). Використовуючи метод чинники-діяльність-об'єкт дослідження (ЧДО), який показує взаємозв'язок найбільш вагомих компонентів сільськогосподарської галузі отримуємо наступні рішення (табл. 1).

Аналізуючи систему методів, було визначено, що широко застосовуваними є як методи PEST, SWOT, SNW аналізу, аналіз конкурентного середовища на основі моделі п'яти сил М. Портера, матриці БКГ, так і методи, що дозволяють поставити акценти на пріоритетах, зокрема — "Діаграма Омає", методи пошуку нових стратегічних зон господарювання (СЗГ), метод "Матриця балансу життєвих циклів", "Діловий екран за Константиновим" тощо [3; 4; 5; 9].

При оцінці можливості реалізації методів необхідно передумовою є виділення структури факторів досліджуваного середовища. На рисунку 1 наведено класифікацію зовнішнього середовища з розподілом на фактори прямого і непрямого впливу. Під факторами прямого впливу ро-



Рис. 1. Структура факторів зовнішнього середовища

Джерело: побудовано автором за даними [3; 4].

зуміються фактори, які безпосередньо впливають на об'єкт дослідження. Вони знаходяться з ним у постійній взаємодії, і сам об'єкт, також, підтримує і регулює даний зв'язок [4]. Стосовно факторів непрямого впливу, то тут використано фактори макросередовища, що впливають на об'єкт через певні додаткові умови, сам же об'єкт змушений дотримуватися стратегії адаптації (рис. 1) [7; 9].

Аналіз внутрішнього середовища організації зазвичай проводиться для порівняння становища компанії зі становищем найближчих конкурентів (для оцінки конкурентної стратегічної позиції організації). Зокрема для цього можна використовувати метод дослідження факторів внутрішнього середовища організації на перспективу (SNW-аналіз) [6, с. 21]. Для ілюстрації реалізації вищевказаних методологічних інструментів, наведемо приклад розробки стратегії управління на основі моделі Нортона-Каплана "Система збалансованих показників" [3; 4] щодо агропідприємств.

У таблиці 2 наведено ймовірні показники фінансової перспективи для агропідприємств.

Таблиця 3 містить приклад визначення стратегічних цілей і показників перспективи клієнти/ринок.

Під час визначення стратегічних цілей і показників перспективи "бізнес-процеси" слід застосовувати інструменти інтегрування, приклад наведено в таблиці 4.

Стратегічні цілі та показники перспективи "управління персоналом/інфраструктура" наведено в таблиці 5.

Для побудови інтегрованої збалансованої системи, що визначає стратегію агропід-

Таблиця 2. Визначення стратегічних цілей і показників фінансової перспективи

Показник	Стратегічна ціль	Вплив	Показник	Завдання	Програма дій
Ф ₁	Забезпечення стабільного прибутку	Ф	Рентабельність власного капіталу	Не нижче 25% (на найближчий рік)	Впровадження системи фінансового планування і управління
Ф ₂	Забезпечення прогнозованості та економічної стійкості організації	Ф ₁	Відповідність плановим показникам	Відхилення не більш як на 5%	Створення системи управлінської звітності Створення системи взаємопов'язаних бюджетів Створення системи документообігу

Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.

Таблиця 3. Визначення стратегічних цілей показників перспективи "клієнт/ринок"

Показник	Стратегічна ціль	Вплив	Показник	Завдання	Програма дій
К ₁	Залучення нових клієнтів	Ф ₁	Прибуток від нових клієнтів у порівнянні з попереднім періодом	Приріст на 3%	Процедура ведення клієнта Маркетингова програма (план, бюджет) із залучення клієнтів Портфель фінансових пропозицій
К ₂	Утримувати і підвищувати лояльність існуючих клієнтів	Ф ₁	Прибуток існуючих клієнтів у порівнянні з попереднім періодом	Приріст на 3%	Процедура управління взаємовідносинами з клієнтами Портфель фінансових пропозицій
К ₃	Створити і розвинути імідж підприємства (програма розвитку)	К ₁ , К ₂	Комбінований показник, який враховує результати опитування клієнтів	Відповідність плану	План просування агроорганізації

Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.

приємства використовуємо прийом "Ранжування показників" (рис. 2).

На стратегічній карті підприємства помітною є роль операційних бізнес-процесів. Їх відображає мета (П₂), що безпосередньо пов'язана з трьома цілями клієнтської складової (К₁, К₂, К₃) і фінансовою метою (Ф₂).

Розглянемо стратегічні причинно-наслідкові зв'язки загалом. У сфері фінансової складової головна мета (Ф₁) — стабільна прибутковість, для досягнення якої виділено два

напрями, які: відповідають за зростання прибутку; відповідають за зростання стабільності.

Аналізуючи програму ранжування показників, згідно з моделлю "Системи збалансованих показників (СЗП)", в основі діяльності підприємства знаходяться три фактори, що безпосередньо впливають на прибутковість: залучення нових клієнтів (К₁), утримання відповідної клієнтури (К₂) і підвищення ефективності роботи персоналу (Р₁).

На стратегічній карті видно, що на іміджевих компонентах (К₃) замкнено велику кількість

Таблиця 4. Визначення стратегічних цілей і показників перспективи "бізнес-процеси"

Показник	Стратегічна ціль	Вплив	Показник	Завдання	Програма дій
П ₁	Диверсифікувати прибуток відповідно клієнтів, постачальників, виробників	Ф ₂	Частка постійних клієнтів в прибутку підприємства загалом	Відношення Парето 80:20	Програма дій із залучення і утримання клієнтів
			Частка постійних продавців загалом	Не більше 20%	Програма дій з підвищення ефективності роботи персоналу
			Частка постачальників загалом у закупівельних обсягах		Підбір партнерів-постачальників з точки зору оптимальності співпраці з ними та їх альтернативності
			Частка виробників у загальному обороті підприємства		Програма з просування інноваційних товарів продуктів, послуг
П ₂	Забезпечити якість усіх процесів	Ф ₁ , Ф ₂ , К ₁ , К ₂ , К ₃	Кількість скарг клієнтів відносно якості продуктів та послуг згідно з результатами анкетування та опитування		Оптимізація бізнес-процесів Автоматизація бізнес-процесів там, де це можливо
			Кількість скарг колег згідно з результатами внутрішнього опитування	Не більше, ніж у минулому періоді	Упровадження методології управління проектами Програма внутрішнього навчання

Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.

Таблиця 5. Показники перспективи "управління персоналом/інфраструктура"

Показник	Стратегічна ціль	Вплив	Показник	Завдання	Програма дій
P ₁	Підвищити ефективність роботи персоналу	Ф ₁ , П ₂	Прибуток/персонал	Не менше, ніж ___ грн	Система підбору, атестації та розвитку персоналу Персоніфіковані програми професійного і кар'єрного росту та мотивації
P ₂	Забезпечити відповідність рівня компетенції персоналу згідно із заявленим рівнем	К ₃ , П ₂	Кількість скарг згідно із результатами анкетування по закінченню співпраці	Не більше, ніж у минулому періоді	Програмам навчання і сертифікації персоналу, розвиток необхідних компетенцій
P ₃	Збільшити частку продаж перспективних напрямів (продуктів, товарів, послуг) у загальному обсязі продаж	Ф ₁ , Ф ₂ , К ₃	Відношення прибутку від реалізації продуктів та послуг до прибутку від постачання техніки у порівнянні з минулим періодом	Приріст, %	Маркетинговий план розвитку та просування перспективних напрямків (реалізації продуктів, товарів та послуг)

Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.

причинно-наслідкових ланцюжків. Фактично всі три напрями складової розвитку прямо або опосередковано беруть участь у формуванні іміджу. Це говорить про те, що клієнтоорієнтованість стала другою важливою складовою стратегії агропідприємства.

Одним з ефективних способів збереження існуючої клієнтури та підвищення її лояльності (К₂) є збільшення якості бізнес-процесів. Налагоджені процеси знижують до мінімуму нарікання клієнтів і підвищують ступінь їх задоволеності співробітництвом з підприємством. Як наслідок, з'являється можливість зберегти прийнятні для агропідприємства ціни на товари (послуги) і, в той же час, не розгубити існуючу клієнтуру. У доповненнях також присутні три чинники, що безпосередньо впливають на верхній показник (у цьому випадку — на показник стабільності): якість всіх бізнес-процесів (П₂), диверсифікація всіх альтернатив (П₁), збільшення частки перспективних напрямів (P₃).

Диверсифікація альтернатив виступає способом зниження зовнішніх і внутрішніх ризиків організації. В обсязі продажів підприємства, частка провідних клієнтів (висловлює зовнішній ризик) і частка провідних продавців (внутрішній ризик), повинна відповідати певним критерієм оптимальності. Аналогічно, в обсязі закупівель підприємства частка основних постачальників і основних виробників не повинні перевищувати розумної межі.

Збільшення частки перспективних напрямків — третій спосіб підвищення стабільності компанії. Продукти та послуги, що знаходяться на стадії росту свого життєвого циклу, здатні забезпечити найбільш швидку динаміку продажів.

У фінансовій складовій програми (стратегічні ініціативи агропідприємства) мають бути сфокусовані на цілі Ф₂ "Забезпечити прогнозованість і стійкість агропідприємства". При цьому традиційними засобами досягнення цієї мети є: фінансове планування, управлінська

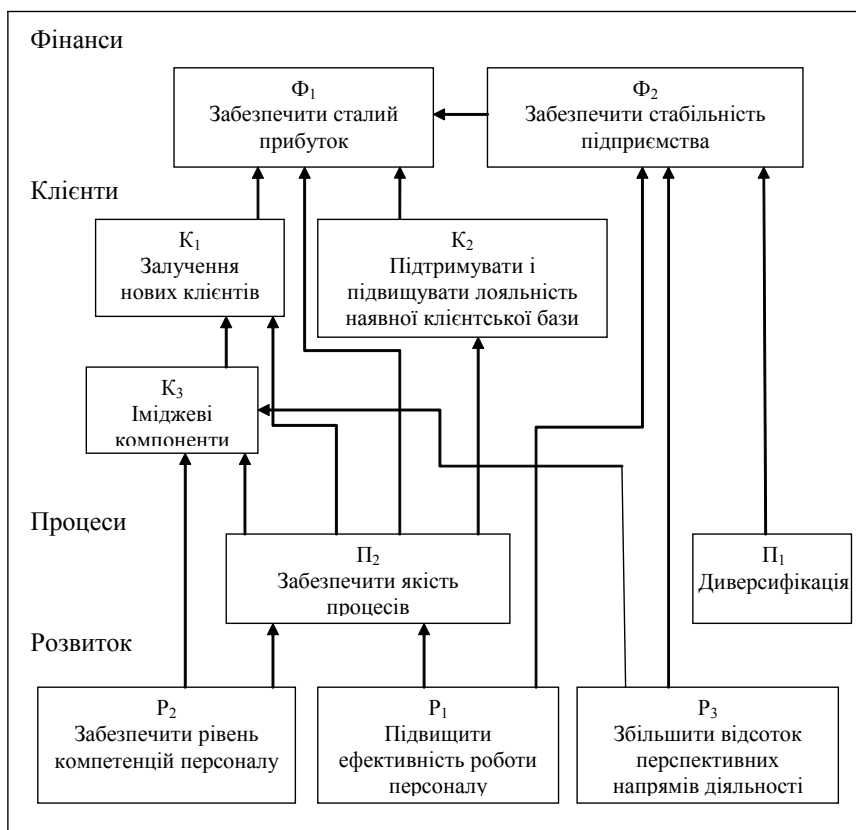


Рис. 2. Ранжування показників моделі "Система збалансованих показників"

Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.

звітність, належним чином організований документообіг. У клієнтській складовій ініціативи підтримують всі три завдання (цільові значення K_1 , K_2 , K_3). Ці ініціативи створюються у трьох напрямках: процедури взаємовідносин з клієнтами, плани залучення клієнтів і портфелі фінансових капіталовкладень.

Стратегічна мета диверсифікації (П1) вимірюється чотирма показниками: відсоток ключових клієнтів, відсоток ключових продавців, частка постачальників у загальному обсязі закупівель і частка виробників. Розвиток нових видів послуг зумовлює розширення кола виробників.

Стратегічна мета — якість всіх процесів — вимірюється двома показниками: кількістю скарг клієнтів і кількістю скарг колег. У тій частині бізнес-процесів, яка безпосередньо стосується клієнтів, агроорганізації варто домагатися якості за допомогою оптимізації та автоматизації. Прискорення опрацювання замовлень клієнтів, раціоналізація процесів і їх зручність для клієнтів — такі завдання, які важко вирішити без автоматизації. Інші бізнес-процеси клієнти не бачать, але вони дуже важливі для співробітників. У сфері таких бізнес-процесів, агроорганізації необхідно перейти до управління проектами та інтенсифікувати навчання співробітників та інформаційний обмін.

Остання група стратегічних цілей є однією з складових розвитку. Дві такі цілі безпосередньо стосуються розвитку персоналу: підвищення ефективності роботи персоналу; забезпечення відповідності рівня компетенції персоналу заявленому. Перша — вимірюється за допомогою показника "прибуток/персонал", друга — за допомогою показника "кількість скарг клієнта за час реалізації співпраці".

ВИСНОВКИ

Отже, зважаючи на результати проведеного дослідження, можна сказати, що для розробки і прийняття стратегічних управлінських рішень необхідно удосконалювати методологію стратегічного управління підприємствами. Запропонована нами методологія ґрунтується на оцінці найбільш істотних факторів розвитку підприємства та визначення їх взаємозв'язку. Як наслідок, застосування даної методології, у підсумку підвищить економічну доцільність діяльності підприємства на основі визначення зміни таких критеріїв, як собівартість, прибуток, попит на продукцію та послуги тощо.

Нині у процесі вироблення стратегії діяльності підприємствами широко застосовується "Система комплексної оцінки кінцевого результату", яка має досить широкий спектр інтерпре-

таційних характеристик і не досить чітко окреслює цілі та завдання підприємства. За умов використання моделі "Система збалансованих показників" такої ситуації не виникатиме, оскільки застосування прийому ранжування показників дає змогу ранжувати показники і чітко окреслювати завдання єдиної системи діяльності підприємства — отримання максимального прибутку.

Таким чином, при визначенні елементів методології стратегічного управління агропідприємствами за умов інтеграційної економіки, є доцільним використання інструментів вироблення стратегії управління через модель "Система збалансованих показників". У зв'язку з цим, подальші дослідження слід сконцентрувати на аналізі методологічного та удосконаленні методичного апарату щодо забезпечення стратегічного управління підприємством за умов перехідної економіки.

Література:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
2. Жигулін О.А. Ефективність методів управління підприємством у ринковій економіці: монографія. — Донецьк.: Світиязь, 2009. — 301 с.
3. Каплан Р.С. Стратегические карты: Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. — М.: Олимп-Бизнес, 2005. — 493 с.
4. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. — М.: Олимп-Бизнес, 2006. — 304 с.
5. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия / Г.Б. Клейнер. — М.: Дело, 2008. — 568 с.
6. Ковтун О.І. Про методологію формування стратегії підприємства / О.І. Ковтун // Економіка України. — 2014. — № 9. — С. 19—34.
7. Ковтун О.І. Інноваційні стратегії в системі забезпечення конкурентоспроможності для вітчизняних підприємств: теоретико-методологічні засади формування та реалізації: монографія / О.І. Ковтун. — Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2013. — 352 с.
8. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2001. — 336 с.
9. Перерва П.Г. Антикризові інструменти сталого розвитку підприємства: інноваційна, інвестиційна та маркетингова політика / П.Г. Перерва, А.В. Косенко, О.П. Косенко // Вісник нац. техн. ун-ту "ХПІ": зб. наук. праць темат. вип.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. — Харків: НТУ "ХПІ". — 2012. — № 25. — С. 100—106.

10. Томпсон мл. А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон мл., А.Дж. Стрикленд. — К.: Вільямс, 2003. — 924 с.

11. Сокиринський І.Г. Аспекти стратегічного розвитку підприємства / І.Г. Сокиринський, А.В. Хохлова // Вісник Сумського державного університету. Сер. Економіка. — 2011. — № 4. — С. 165—168.

12. Burnett J. A strategic approach to managing crises / J. Burnett // Public Relations Review. — 1998. — 24 (4). — P. 475—488.

13. Illiashenko S.M. Knowledge management as a basis for innovative development of the company / S.M. Illiashenko, Y.S. Shypulina, N.S. Illiashenko // Actual Problems of Economics. — 2015. — № 6 (168). — P. 173—181.

14. Jaffe A. Innovation Policy and the Economy / A. Jaffe, J. Lerner, S. Stern // Technology Policy for Energy and the Environment. — 2004. — № 4. — P. 35—68.

15. Minsky M. A Framework for Representing Knowledge [Electronic resource] / Marvin Minsky // MIT-AI Laboratory Memo. — 1974. — No 306, June. — Accessed mode: <http://web.media.mit.edu/~minsky/papers/Frames/frames.html>.

16. Pearse J.A. Strategic Management / J.A. Pearse, R.B. Robinson. — 2-nd ed. — Homewood III: Richard D. Irwin, 1985. — 268 p.

17. Schendel D.E. Business Policy or Strategic Management / D.E. Schendel, K.J. Hatter // A Broader View for an Emerging Discipline. — Academy of Management Proceeding. — August, 1972.

References:

1. Ansoff, I. (1989), *Stratehicheskoe upravleniye* [Implanting Strategic Management], Economica, Moscow, Russia.

2. Zhigulin, O.A. (2009), *Efektivnist' metodiv upravlinnia pidpriemstvom u rynkovij ekonomitsi* [Efficiency of enterprise management methods in a market economy], East Publishing House Ltd., Doneck, Ukraine.

3. Kaplan, R. and Norton, D. (2005), *Strategicheskie kartyi: Transformatsiya nematerialnykh aktivov v materialnyie rezultaty* [Strategic maps: Transformation of intangible assets into tangible results], Olimp-Biznes, Moscow, Russia.

4. Kaplan, R. and Norton, D. (2006), *Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deystviyu* [Balanced scorecard. From strategy to action], Olimp-Biznes, Moscow, Russia.

5. Kleiner, G.B. (2008), *Stratehiya predpriyatya* [Strategies of enterprise], Delo, Moscow, Russia.

6. Kovtun, O.I. (2014), "On Methodology of Enterprise Strategy Formation. *Ekonomika Ukrainy*", *Economy of Ukraine*, vol. 9, pp. 19—34.

7. Kovtun, O.I. (2013), *Innovatsijni stratehii v systemi zabezpechennia konkurentospromozhnosti dlia vitchyznianskykh pidpriemstv: teoretyko-metodolohichni zasady formuvannia ta realizatsii* [Innovation strategies in the system to ensure the competitiveness of domestic enterprises: theoretical and methodological principles of formation and implementation] Kooposvita, Lviv, Ukraine.

8. Mintsberg, H. Alstrend, B. and Lempel, Dzh. (2001), *Shkoly stratehij. Stratehicheskoe safary: ekskursiya po debriam stratehij menedzhmenta* [Schools of strategies. Strategic safari: excursion on the wildernesses of management strategies], Piter, St. Petersburg, Russia.

9. Pererva, P.G. Kosenko, A.V. and Kosenko, V.P. (2012), "Anti-Crisis instruments for sustainable development of enterprise: innovation, investment and marketing policy", available at: http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2012_25/statti/16Pererv.pdf (Accessed 20 Sept 2017).

10. Tompson, A.A. jr., and Strickland, A.Dzh. (2006), *Stratehicheskij menedzhment: kontseptsyy y sytuatsyy dlia analiza* [Strategic management: concepts and cases], Vilyams, Moscow, Russia.

11. Sokirins'kij, I.G. (2011), "Strategic aspects of enterprise development", *Visnik Sums'kogo derzhavnogo universitetu. Ser. Ekonomika*, vol. 4, pp. 165—168.

12. Burnett, J.A. (1998), "Strategic approach to managing crises", *Public Relations Review*, vol. 24 (4), pp. 475—488.

13. Illiashenko, S.M. Shypulina, Y.S. and Illiashenko, N.S. (2015), "Knowledge management as a basis for innovative development of the company", *Actual Problems of Economics*, vol. 6 (168), pp. 173—181.

14. Jaffe, B.A. Lerner, J. and Stern, S. (2004), "Innovation Policy and the Economy. Technology Policy for Energy and the Environment", vol. 4, pp. 35—68.

15. Minsky, M. (1974), "A Framework for Representing Knowledge", MIT-AI Laboratory Memo 306, available at: <http://web.media.mit.edu/~minsky/papers/Frames/frames.html> (Accessed 20 Sept 2017).

16. Pearse, J. (1985), *Strategic Management*, Richard D. Irwin, Homewood, USA.

17. Schendel, D. and Hatter, K. (1972), "Business Policy or Strategic Management. A Broader View for an Emerging Discipline", *Academy of Management Proceeding*, vol. 8.

Стаття надійшла до редакції 24.09.2017 р.