

Наталія С. Ілляшенко, Юлія С. Шипуліна, Юлія М. Мельник
**ФОРМУВАННЯ «СИСТЕМНОЇ КАРТИ» СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ***

У статті проведено аналіз підходів до стратегічного управління підприємством та виокремлено основні етапи його реалізації. Розроблено узагальнену класифікацію підходів до стратегічного управління розвитком підприємства, а також «системну карту» стратегічного управління розвитком підприємства.

Ключові слова: стратегічне управління; підходи до управління; система управління розвитком підприємства.

Рис. 2. Літ. 47.

Наталья С. Ильяшенко, Юлия С. Шипулина, Юлия Н. Мельник
**ФОРМИРОВАНИЕ «СИСТЕМНОЙ КАРТЫ» СТРАТЕГИЧЕСКОГО
УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В статье проведен анализ подходов к стратегическому управлению предприятием и выделены основные этапы его реализации. Разработана обобщенная классификация подходов к стратегическому управлению развитием предприятия, а также «системная карта» стратегического управления развитием предприятия.

Ключевые слова: стратегическое управление; подходы к управлению; система управления развитием предприятия.

Nataliia S. Illiashenko¹, Yuliya S. Shipulina², Yuliia M. Melnyk³
**"SYSTEM MAP" FORMATION FOR STRATEGIC
MANAGEMENT OF ENTERPRISE DEVELOPMENT**

The article presents an analysis of approaches to strategic management of an enterprise, the key stages of its implementation are outlined. The authors have developed a generalized classification of approaches to strategic management of enterprise development as well as the "system map" for strategic management of enterprise development.

Keywords: strategic management; approaches to management; system of enterprise development management.

Peer-reviewed, approved and placed: 27.05.2016.

Постановка проблеми. Глобалізація ринкових процесів, яка охопила більшість країн світу, підвищення рівня конкуренції як всередині країни, так і за її межами, випереджаючий розвиток багатьох галузей промисловості та хиткий стан економічних процесів в країні вимагають від вітчизняних промислових підприємств пошуку нових сфер та способів використання власного потенціалу. Все це передбачає проведення постійного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ, виявлення можливостей для встановлення їх відповідності, вибору вектору подальшого розвитку та розробки і реалізації ефективного плану його досягнення. Окрім того, сучасні реалії доводять, що для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства повинні плану-

* Робота виконувалася за рахунок бюджетних коштів МОН України, наданих на виконання науково-дослідної роботи на тему «Фундаментальні основи управління розвитком інноваційної культури промислових підприємств», № ДР 0115U000687.

¹ Sumy State University, Ukraine.

² Sumy State University, Ukraine.

³ Sumy State University, Ukraine.

вати свої дії не лише на близьку перспективу, але й розробляти та постійно вдосконалювати стратегію розвитку, що лежить в площині стратегічного управління підприємством.

Аналіз останніх публікацій. Питання стратегічного управління розвитком підприємства розглядалися в працях таких вчених, як І. Ансофф [1], Л.В. Балабанова [2], В.В. Божкова [5], А.В. Козаченко [10], Н.В. Куденко [12], М. Мескон [15], Г. Мінцберг [40], В.Д. Немцов [18], Дж. Пирсон [42], В.С. Пономаренко [19], О.О. Ромахова [22], А.А. Томпсон [25], З.Є. Шершньова [29] та ін. Однак розгляд їхніх робіт дозволив нам зробити висновок про відсутність єдиного погляду на складові процесу стратегічного управління, його зміст та етапи, а також на використання певного підходу до його реалізації.

Таким чином, **метою дослідження** є аналіз та узагальнення існуючих поглядів на елементи моделі стратегічного управління та розробка на цій основі загального підходу до системи стратегічного управління розвитком підприємства.

Основні результати дослідження. Головним базисом для розуміння сутності стратегічного управління є визначення підходу до цього процесу. Вважаємо за доцільне більш детально зупинитись на аналізі відомих підходів до стратегічного управління підприємством. За результатами опрацювання існуючих публікацій [2; 3; 6; 8–11; 14–17; 19–20; 23; 26; 27; 29; 32; 36; 38–41; 43–46] нами виокремлено основні підходи, а саме: системний, процесний, функціональний, маркетинговий, вартісно-орієнтований, цільовий (підхід, що базується на передбаченні майбутнього), організаційний, поведінковий, інтелектуальний, ресурсний, ситуаційний та підхід «мікростратегій».

Окрім того, проведений аналіз дає змогу зробити певні висновки:

1. Підходами, що визначають загальну концепцію процесу стратегічного управління, є системний, процесний та функціональний. Вони до певної міри доповнюють один одного і знаходяться у взаємозв'язку.

Так, системний підхід передбачає холістичний погляд на підприємство і його взаємозв'язки. Згідно з цим підходом, на підприємство чинить вплив зовнішнє середовище, під дією якого всі структурні взаємопов'язані елементи підприємства починають функціонувати, і як наслідок, з'являються результати його діяльності. Що своєю чергою впливає на зміну його елементів та призводить до змін у зовнішньому середовищі. Тобто стратегічне управління розглядається у вигляді певного механізму, який призводить у дію всі підсистеми підприємства, що працюють на єдиний результат його діяльності.

Процесний підхід передбачає управління підприємством на основі виконання ряду взаємопов'язаних дій, що включають в себе всі етапи формування стратегії та контроль за реалізацією.

Функціональний підхід досить схожий на процесний. Однак він розглядає процес управління не як сукупність процесів, а як перелік функцій, необхідних для досягнення поставленої мети. За цим підходом підприємство поділяють на ієрархічні рівні, які знаходяться в тісному зв'язку. І кожен наступний рівень у процесі стратегічного управління підпорядковується попередньому.

Отже, можна стверджувати, що спільним у всіх цих підходах є те, що вони розкривають процес стратегічного управління через погляди на об'єкт управ-

ління, а саме: системний підхід передбачає управління відкритою економічною системою, процесний – сукупністю певних процесів, а функціональний націлений на організацію та контроль за виконанням функцій.

2. Серед розглянутих підходів можна чітко виокремити певні альтернативи. Наприклад, якщо ресурсний підхід передбачає досягнення конкурентоспроможності через унікальність власних ресурсів та їх здатностей, то ситуаційний підхід – через вмiле пристосування до умов зовнішнього середовища. Тобто, у першому випадку в якості забезпечуючої підсистеми виступає внутрішнє середовище, а у другому – зовнішнє.

Також до першої групи можна віднести такі підходи, як організаційний, поведінковий та інтелектуальний. Всі вони розглядають в якості головної конкурентної переваги підприємства персонал та його здібності. На нашу думку, ці підходи є певною еволюцією один одного. Так, організаційний підхід говорить про важливість врахування людського фактору в процесі стратегічного управління, поведінковий – про те, що саме міжособистісні стосунки людей мають значення, а інтелектуальний – що саме знання, досвід та кваліфікація людей є ключовим на сьогодні. У відповідності з цією гіпотезою пропонуємо об'єднати ці всі підходи в один – інтелектуальний.

До другої ж групи можна віднести маркетинговий підхід. Він базується на визначенні потреб споживачів, які відносяться до мікросередовища підприємства, до його зовнішнього оточення.

Є також підхід, що передбачає врахування як зовнішнього, та внутрішнього середовища однаковою мірою. Це цільовий підхід, що базується на прогнозуванні майбутнього та встановленні шляхів досягнення намічених довгострокових цілей.

3. Серед розглянутих підходів є такий, що розкриває процес стратегічного управління через погляд на цільову підсистему. Це вартісний підхід, згідно з яким головною ціллю має бути збільшення капіталізації підприємства. Зважаючи на це, всі управлінські рішення повинні базуватись на оцінці їх впливу на загальну вартість підприємства.

На нашу думку, альтернативою даного підходу може бути прибутко-орієнтований підхід. По суті, підприємство має одну головну мету – максимізацію прибутку. І весь процес стратегічного управління повинен базуватись на цій цільовій установці. По суті, збільшення капіталізації підприємства проводиться з метою подальшого його продажу і отримання максимального прибутку. Однак в цьому випадку кінцевим суб'єктом, що виграє від збільшення прибутку, буде лише власник. А у випадку з поточним прибутком – все підприємство.

4. Ще одним підходом, який формує новий погляд на стратегічне управління, є підхід мікростратегій. Відповідно до цього підходу, процес стратегічного управління перетворюється на процес реалізації послідовних проектів, які знаходяться на шляху досягнення довгострокової мети. При цьому мета може бути скорегована за результатами кожного з проектів.

Альтернативою підходу мікростратегій є традиційний плановий погляд на процес стратегічного управління, за якого керівництвом визначається місія підприємства та головна ціль діяльності, а потім весь процес управління передбачає реалізацію стратегії, що дозволить досягти наміченого.

Отриманні висновки дозволили нам розробити власну класифікацію підходів до стратегічного управління підприємством (рис. 1).



Рис. 1. Класифікація підходів до стратегічного управління підприємством, авторська розробка

Розглядаючи рис. 1, слід пояснити певні моменти. Вся класифікація поділена на два рівні, до першого відносяться ті ознаки, за якими підходи поділяються у відповідності з загальними базовими елементами системи управління: об'єктом та цілями управління і загальною його концепцією. До другого рівня відносяться ті підходи, що передбачають погляд на процес управління з позицій його провайдингу. Сіримі блоками на рис. 1 виокремлено ті підходи, які нами запропоновані в якості альтернатив вже існуючим.

Також варто зазначити, що маркетинговий та інтелектуальний підходи виокремлені в розрізі ситуаційного та ресурсного відповідно. Це пов'язано з тим, що маркетинговий підхід є більш деталізованим по відношенню до ситуаційного, а інтелектуальний – до ресурсного. Тобто, якщо ситуаційний передбачає пристосування до умов зовнішнього середовища в цілому, то маркетинговий – конкретизується саме на такій його складовій, як потреби цільової аудиторії. Так само і у випадку ресурсного підходу, який акцентує на важливості саме внутрішнього потенціалу підприємства, а інтелектуальний – конкретизується першочерговістю врахування людського фактору.

Аналіз рис. 1 дозволяє також поглянути на дані підходи з позицій основних складових системи управління підприємством та етапів його реалізації. Так, розглядаючи перший рівень, можна зазначити таке:

- підходи, що базуються на погляді на цільові настанови, більшою мірою реалізуються в частині цільової підсистеми управління на етапі попереднього планування;

- підходи, що передбачають вибір загальної концепції управління, базуються на виконанні етапу реалізації та коригуванні стратегії і відносяться до частини загальних принципів управління;

- підходи, що базуються на погляді на об'єкт управління, є тими базовими, що взагалі дозволяють розглядати процес стратегічного управління через його систему та її структурні елементи і взаємозв'язки.

Підходи другого рівня реалізуються в частині взаємодії керуючої та керованої підсистем через забезпечуючу підсистему підприємства та передбачають виконання аналізу і відбору стратегії управління.

Виходячи з вище переліченого, нами пропонується зосередити увагу на визначенні основних етапів стратегічного управління. Аналіз поглядів різних авторів [4; 7; 9; 13; 21; 24; 30; 31; 33–35; 37; 47] на виокремлення етапів управління стратегіями підприємства дозволяє зробити такі висновки:

1. Базовими етапами стратегічного управління є:

- етап визначення стратегічних орієнтирів;
- аналітичний етап;
- етап планування;
- етап реалізації;
- етап моніторингу та внесення коректив.

2. Черговість перших з зазначених у попередньому пункті етапів може варіюватись через відсутність узгодженості думок.

Все вище викладене дозволило розробити авторський узагальнений погляд на процес стратегічного управління розвитком підприємства (рис. 2), що передбачає погляд на процес управління через різні підходи. Загальна картина, подана на рис. 2, передбачає погляд на стратегічне управління розвитком, базуючись на поєднанні системного, процесного та функціонального підходів. Системний підхід представлений поглядом на підприємство як на систему, що має керуючу, керовану, цільову, результуючу та забезпечуючу підсистеми, які керуються загальними принципами управління. Процесний підхід представлений основними етапами процесу стратегічного управління, а функціональний – його головними функціями. Варто зазначити, що представлені етапи подані графічно в площині взаємозв'язку з функціями управління. Варто зазначити, що даний погляд притаманний майже кожному підприємству. Адже будь-яке підприємство формує стратегічне бачення власної діяльності через розробку системи управління, яка, своєю чергою, передбачає виконання певних функцій на різних етапах управління.

Також на рис. 2 показано місце інших підходів в загальній системі підприємства. Підходи другого рівня (рис. 1), як вже зазначено раніше, реалізуються саме в забезпечуючій підсистемі та охоплюють етапи аналізу і вибору загального стратегічного вектору. Є підприємства, які обирають шлях адаптації до зовнішнього середовища, а є такі, що навпаки – намагаються завоювати ринок, використовуючи наявний внутрішній ресурсний потенціал. Прикладом першої групи підприємств є вітчизняна компанія "Clickky", що спеціалізується на роз-

робці платформи для монетизації та закупівлі мобільного трафіку. Компанія була створена лише в 2013 р., а вже сьогодні займає 11-те місце в рейтингу ТОП-5000 найбільш швидкозростаючих приватних компаній Європи, що щорічно проводиться виданням «Іnc». Своім успіхом вони завдячують вдалому та вчасному вибору сфери діяльності, яка на сьогодні знаходиться на етапі активного зростання, а також вмінню адаптуватись під вимоги сучасного зовнішнього середовища. В якості прикладу другої групи підприємств слід зазначити вітчизняне аграрне підприємство «РОСТОК-ХОЛДІНГ», що спеціалізується на вирощуванні та реалізації зернових культур, виробництві та продажі молока. Також сюди можна віднести таке вітчизняне підприємство «Імперія-Агро», що є офіційним дистриб'ютором всіх світових виробників посівного матеріалу та засобів захисту рослин, а також є виробником мікродобрив власної розробки. В цілому, більшість аграрних підприємств України, які активно розвиваються, своїм успіхом завдячують саме ресурсному потенціалу.

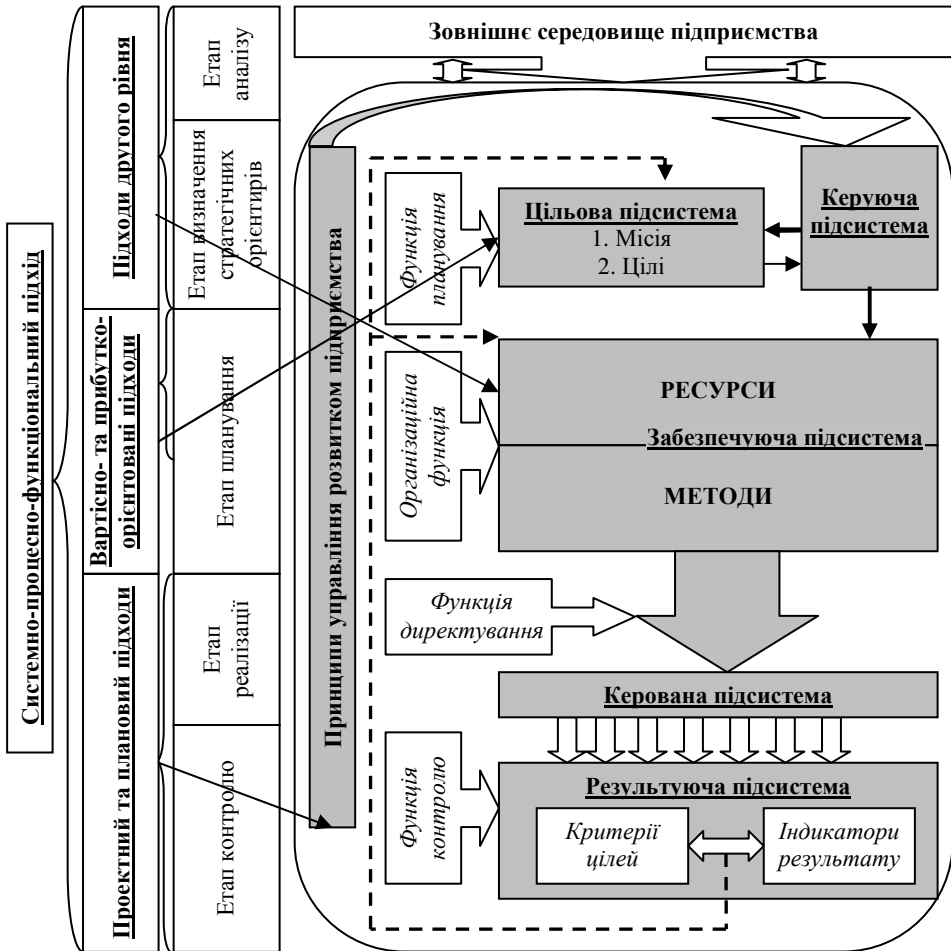


Рис. 2. «Системна карта» стратегічного управління розвитком підприємства, авторська розробка

Вартісний- та прибутко-орієнтований підходи реалізуються в цільовій підсистемі на етапі попереднього планування. Вартісний підхід обирають власники підприємств, які мають на меті завершити свою роботу в бізнесі, відтак, тому головною їх ціллю стає вдалий продаж підприємства. Наприклад, компанія «Ельдорадо», представлена мережею магазинів побутової техніки, була продана безпосередньому конкуренту – «Технополіс». Зазвичай для збільшення своєї капіталізації підприємства активно працюють над розробкою та захистом інтелектуальної власності, завдяки якій вартість компанії можна збільшити в десятки разів. Прибутко-орієнтований підхід обирають ті комерційні підприємства, які бажають продовжити активний розвиток на зайнятому ринку та завойовувати інші. До таких можна віднести «АТБ-маркет», який за останні роки значно збільшив прибутки за рахунок відкриття нових точок та виробництва власних торгових марок.

Проектний та плановий підходи реалізуються через формування та вплив загальних принципів управління на етапах реалізації і контролю. Відповідно до світових тенденцій, саме проектний підхід до управління підприємством є основою його успіху. Більшість європейських, американських та азіатських компаній реалізують діяльність саме за рахунок виконання проектів, які формують їх стратегію. На жаль, в Україні цей підхід поки що не отримав широкого розповсюдження. Однак є підприємства, які в силу специфіки діяльності передбачають проектне управління. Наприклад, будівельні компанії, робота яких безпосередньо пов'язана з виконанням проектів. Або ж інноваційно активні підприємства, які розвиваються на основі розробки та реалізації окремих інноваційних проектів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження різних поглядів на головні елементи стратегічного управління розвитком підприємства дозволило отримати такі результати:

1. На основі структуризації та узагальнення поглядів науковців на існуючі підходи та використання правил схожості та альтернативності нами розроблено класифікацію підходів до стратегічного управління розвитком підприємства, що передбачає виокремлення двох її рівнів.

2. Аналіз підходів різних авторів до виокремлення етапів стратегічного управління дозволив встановити основні з них, притаманні більшості моделей, а саме: етап визначення стратегічних орієнтирів, аналітичний етап, етап планування та реалізації, а також етап моніторингу та внесення коректив.

3. Розроблена класифікація та визначені етапи лягли в основу формування авторської карти стратегічного управління розвитком підприємства, яка передбачає погляд на підприємство та процес управління ним з різних позицій – в залежності від підходів до управління.

Подальших досліджень потребує питання визначення головних інструментів стратегічного управління в залежності від етапів його реалізації та поглядів, на яких воно базується.

1. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
Ansoff I. Novaia korporativnaia strategija. – SPb.: Piter, 1999. – 416 s.

2. Балабанова Л.В., Фоломкина І.С. Управління реалізацією стратегій підприємства: маркетинговий підхід: Монографія. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. – 402 с.
Balabanova L.V., Folomkina I.S. Upravlinnia realizatsiieiu strategii pidpriemstva: marketynhovyi pidkhid: Monohrafiia. – Donetsk: DonNUET, 2009. – 402 s.
3. Беззін К.С., Гришина І.В. Порівняльний аналіз процесного та функціонального підходів до управління підприємством // Вісник економічної науки України. – 2009. – №2. – С. 3–7.
Bezgin K.S., Hryshyna I.V. Porivnialnyi analiz protsesnoho ta funktsionalnoho pidkhodiv do upravlinnia pidpriemstvom // Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy. – 2009. – №2. – S. 3–7.
4. Безродна О.С. Розподіл інструментів та підходів до стратегічного управління банком за його етапами // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2012. – №4. – С. 113–132.
Bezrodna O.S. Rozpodil instrumentiv ta pidkhodiv do stratehichnoho upravlinnia bankom za yoho etapamy // Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy mashynobudivnoi haluzi: problemy teorii ta praktyky. – 2012. – №4. – S. 113–132.
5. Божкова В.В. Стратегічне планування маркетингових комунікацій інноваційної продукції промислових підприємств: Монографія. – Суми: СумДУ, 2010. – 305 с.
Bozhkova V.V. Stratehichne planuvannia marketynhovyykh komunikatsii innovatsiinoi produktsii promyslovykh pidpriemstev: Monohrafiia. – Sumy: SumDU, 2010. – 305 s.
6. Большунова А.І., Лукінов В.О. Теоретичні аспекти процесного підходу до управління підприємством // Праці першої наук.-практ. Інтернет-конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем: теорія і практика». – Донецьк: ДонНУ, 2010. – С. 16–18.
Bolshunova A.I., Lukinov V.O. Teoretychni aspekty protsesnoho pidkhodu do upravlinnia pidpriemstvom // Pratsi pershoi nauk.-prakt. Internet-konferentsii «Upravlinnia rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system: teoriia i praktyka». – Donetsk: DonNu, 2010. – S. 16–18.
7. Гриньов А.В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства: Автореф. дис... докт. екон. наук: 08.06.01 / Донецький нац. ун-т. – Донецьк, 2004. – 37 с.
Hrynov A.V. Stratehiia innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva: Avtoref. dys... dokt. ekon. nauk: 08.06.01 / Donetskiy nats. un-t. – Donetsk, 2004. – 37 s.
8. Драгомирецкая О.В. Стратегическое управление в коммерческом банке // Сибирская финансовая школа. – 2009. – №2. – С. 88–91.
Dragomiretskaia O.V. Strategicheskoe upravlenie v kommercheskom banke // Sibirskaia finansovaia shkola. – 2009. – №2. – S. 88–91.
9. Івасів І.Б. Управління вартістю банку: Монографія. – К.: КНЕУ. – 287 с.
Ivasiv I.B. Upravlinnia vartistiui banku: Monohrafiia. – K.: KNEU. – 287 s.
10. Козаченко А.В., Ляшенко А.Н., Лядько І.Ю. Управление крупным предприятием: Монографія. – К.: Либра, 2006. – 384 с.
Kozachenko A.V., Liashenko A.N., Ladyko I.Iu. Upravlenie krupnym predpriatiem: Monohrafiia. – K.: Libra, 2006. – 384 s.
11. Кононова І.В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах // Прометей. – 2013. – №1. – С. 146–151.
Kononova I.V. Analiz pidkhodiv do upravlinnia pidpriemstvom u suchasnykh umovakh // Prometei. – 2013. – №1. – S. 146–151.
12. Куденко Н.В. Дискусійні проблеми сутності і змісту маркетингової стратегії підприємства // Вісник НУ «Львівська Політехніка». – Серія: Логістика. – 2004. – №499. – С. 72–78.
Kudenko N.V. Dyskusiini problemy sutnosti i zmistu marketynhovoi strategii pidpriemstva // Visnyk NU «Lvivska Politekhnikha». – Seriia: Lohistyka. – 2004. – №499. – S. 72–78.
13. Левченко О.П. Формування стратегії розвитку автотранспортних підприємств: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Українська держ. академія залізн. транспорту. – Х., 2005. – 20 с.
Levchenko O.P. Formuvannia strategii rozvytku avtotransportnykh pidpriemstev: Avtoref. dys... kand. ekon. nauk: 08.06.01 / Ukrainska derzh. akademiia zalizn. transportu. – Kh., 2005. – 20 s.
14. Мендрул О.Г. Управління вартістю підприємств. – К.: КНЕУ, 2002. – 271 с.
Mendrul O.H. Upravlinnia vartistiui pidpriemstv. – K.: KNEU, 2002. – 271 s.
15. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Перев. с англ. – М.: Дело, 1997. – 704 с.
16. Милгрэм П., Робертс Д. Экономика, организация и менеджмент. – СПб.: Экономическая школа госуниверситета экономики и финансов, 2001. – 468 с.
Milgrom P., Roberts D. Ekonomika, organizatsiia i menedzhment. – SPb.: Ekonomicheskaiia shkola gosuniversiteta ekonomiki i finansov, 2001. – 468 s.

17. *Миронова О.М.* Поведінковий підхід до антикризового менеджменту персоналу підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Харк. нац. екон. ун-т. – Х., 2007. – 20 с.
- Муропова О.М.* Povedinkoviy pidkhdid do antykrizovoho menedzhmentu personalu pidpriyemstva: Avtoref. dys... kand. ekon. nauk: 08.00.04 / Khark. nats. ekon. un-t. – Kh., 2007. – 20 s.
18. *Немцов В.Д., Довгань Л.Є.* Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К., 2002. – 560 с.
- Niemtsov V.D., Dovhan L.Є.* Stratehichnyi menezhment: Navch. posibnyk. – K., 2002. – 560 s.
19. *Пономаренко В.С.* Стратегічне управління підприємством: Монографія. – Х.: Основа, 1999. – 620 с.
- Ponomarenko V.S.* Stratehichne upravlinnia pidpriyemstvom: Monohrafiia. – Kh.: Osnova, 1999. – 620 s.
20. *Різнокій А.Ф., Шамоєв С.О.* Досвід застосування маркетингового та процесного підходів до перебудови банківських бізнес-процесів // Вісник Української академії банківської справи. – 2004. – №1. – С. 2–7.
- Riznookey A.F., Shamov S.O.* Dosvid zastosuvannya marketynhovooho ta protsesnoho pidkhdid do perebudovy bankivskykh biznes-protsevis // Visnyk Ukrainsoi akademii bankivsoi spravy. – 2004. – №1. – S. 2–7.
21. *Рогоза М.Є., Вергал К.Ю.* Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми: Монографія. – Полтава: РВВ ПУЕТ, 2011. – 136 с.
- Rohoza M.Є., Verhal K.Iu.* Stratehichnyi innovatsiinyi rozvytok pidpriyemstv: modeli ta mekhanizmy: Monohrafiia. – Poltava: RVV PUET, 2011. – 136 s.
22. *Ромахова О.О., Атеф А.* Дослідження факторів, що спричинюють стратегічні зміни в поведінці організації // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2015. – №3. – С. 191–199.
- Romakhova O.O., Atef A.* Doslidzhennia faktoriv, shcho sprychyniuiut stratehichni zminy v povedints orhanizatsii // Marketynh i menezhment innovatsii. – 2015. – №3. – S. 191–199.
23. *Теліженко І.О., Колонтаєвська В.Ю.* Маркетинговий підхід у стратегічному управлінні підприємством // Економічні проблеми сталого розвитку: Тези доповідей наук.-тех. конф. викладачів, співробітників, аспірантів і студентів факультету економіки та менеджменту (17–25 квітня 2007 р.). – Суми: СумДУ, 2007. – Т. 3. – С. 108–109.
- Telizhenko I.O., Kolontaievska V.Iu.* Marketynhoviy pidkhdid u stratehichnomu upravlinni pidpriyemstvom // Ekonomichni problemy staloho rozvytku: Tezy dopovidei nauk.-tekh. konf. vykladachiv, spivrobitnykiv, aspirantiv i studentiv fakultetu ekonomiky ta menezhmentu (17–25 kvitnia 2007 r.). – Sumy: SumDU, 2007. – T. 3. – S. 108–109.
24. *Томпсон А., Стрикленд А.Дж.* Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. – М.: Вильямс, 2007. – 928 с.
- Tompson A., Striklend A.Dzh.* Strategicheskii menezhment. Kontseptcii i situatsii dlia analiza. – M.: Viliams, 2007. – 928 s.
25. *Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. А.Г. Зайцева, М.И. Соколова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
- Tompson A.A., Striklend A.Dzh.* Strategicheskii menezhment. Iskusstvo razrabotki i realizatsii strategii: Uchebnik dlia vuzov / Per. s angl. A.G. Zaitceva, M.I. Sokolova. – M.: Banki i birzhi, IuNITI, 1998. – 576 s.
26. *Хамел Г.* Во главе революции. Как добиться успеха в турбулентные времена, превратив инновации в образ жизни. – М.: BestBusinessBooks, 2007. – 368 с.
- Khamel G.* Vo glave revoliutcii. Kak dobitsia uspekha v turbulentnye vremena, prevrativ innovatsii v obraz zhizni. – M.: BestBusinessBooks, 2007. – 368 s.
27. *Чухрай Н.І.* Кооперенція як стратегія функціонування підприємств на ринку інновацій // Восточно-Европейский журнал передовых технологий. – 2011. – №1/5. – С. 20–22.
- Chukhray N.I.* Kooperentsiia yak stratehiia funktsionuvannia pidpriyemstv na rynku innovatsii // Vostochno-Evropeiskiy zhurnal peredovykh tekhnolohiy. – 2011. – №1/5. – S. 20–22.
28. *Шацька Е.Ш.* Стратегія інноваційного розвитку підприємств виноградарства і плідівництва АРК: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Сумський нац. аграрний ун-т. – Суми, 2010. – 20 с.
- Shatska E.Sh.* Stratehiia innovatsiinooho rozvytku pidpriyemstv vynohradstva i plidivnyctva ARK: Avtoref. dys... kand. ekon. nauk: 08.00.04 / Sumskyi nats. ahraryni un-t. – Sumy, 2010. – 20 s.

29. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
- Shershnova Z.Ie., Oborska S.V. Stratehichne upravlinnia: Navch. posibnyk. – K.: KNEU, 2004. – 699 s.*
30. Шульгіна Л.М., Юхименко В.В. Формування стратегій інноваційного розвитку підприємств машинобудування: Монографія / Нац. техн. ун-т України «КПІ». – К.: Univest PrePress, 2015. – 212 с.
- Shulhina L.M., Yukhymenko V.V. Formuvannia stratehii innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv mashynobuduvannia: Monohrafiya / Nats. tekhn. un-t Ukrainy «KPI». – K.: Univest PrePress, 2015. – 212 s.*
31. Шенкіна Н.М. Стратегія інноваційного розвитку підприємств металургійної промисловості: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Приазовський держ. тех. ун-т. – Маріуполь, 2010. – 22 с.
- Shchepkina N.M. Stratehiia innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv metalurhiinoi promyslovosti: Avtoref. dys... kand. ekon. nauk: 08.00.04 / Pryazovskyi derzh. tekhn. un-t. – Mariupol, 2010. – 22 s.*
32. Anthony, S., Eyring, M., Gibson, L. (2006). Mapping Your Innovation Strategy. Harvard Business Review, May 2006 // hbr.org.
33. Boddy, D. (2007). Management: An Introduction. 4th ed. New York: Financial Times/Prentice Hall. 728 p.
34. Glueck, W.F. (1980). The Evaluation of Business Strategy. Business Policy and Strategic Management. 3rd ed. New York: McGrawHill. 940 p.
35. Goldin, D. (1996). NASA Strategic Management Handbook. Washigton: Nodis. 51 p.
36. Hamel, G., Prahalad, C.K. (1996). Competing for the Future. Harvard Business School Press. 358 p.
37. Hofer, C., Schendel, D. (1978). Strategy formulation: Analytical concepts. St. Paul: West Pub. Co. 219 p.
38. Kim, W., Mauborgne, R. (2004). Blue Ocean Strategy. Harvard Business Review. 240 p.
39. Logan, D., Fischer-Wright, H. (2009). Micro strategies: The key to successful planning in uncertain times. Leader to Leader, 54: 45–52.
40. Mintzberg, H., Quinn, J., Ghoshal, S. (2002). The Strategy Process: Concepts, Context, Cases. 4th ed. New Jersey: Prentice Hall. 489 p.
41. Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press, USA. 304 p.
42. Pearson, G. (1990). Strategic Thinking. UK: Prentice Hall. 263 p.
43. Senge, P. (1994). The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization. 1st ed. Doubleday Business. 424 p.
44. Voronkov, D., Grynyov, A. (2010). Strategic integration of the enterprises: conceptual model based on knowledge of the personnel // Економічний вісник Донбасу.– 2010.– №4. – С. 188–190.
45. Wernerfelt, B. (1984). Resource-Based View of the Firm. Strategic Management Journal, 5(2): 171–180.
46. Wood, R. (2000). Managing complexity. London: Economist in association with Profile Books. 310 p.
47. Wright, P., Pringle, C., Kroll, M. (2009). Strategic Management: Text and Cases. Publisher: Allyn & Bacon, Incorporated. 560 p.