

Pasternak-Taranushenko, H., and Lobza, H. "Ekonomichna bezpeka pidpriemstva v umovakh rynku" [Economic security company in the marketplace]. *Visnyk NAN Ukrainy*, no. 7-8 (1994): 109-115.

Portnova, H. O., and Antonenko, V. M. "Finansova bezpeka pidpriemstv: suchasni pohliady shchodo sutnosti ta otsinky" [Financial security company: current views about the nature and evaluation]. http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:qE6kNznxhdQJ:ea.donntu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/25447/1/1%2520Portnova_GO_stattya.doc+&cd=1&hl=uk&ct=clnk&gl=ua

Svishch, O. O. "Analiz metodiv otsinky rivnia finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva" [Analysis methods for as-

sessing the level of financial and economic security]. <http://eprints.kname.edu.ua/32211/1/62.pdf>

Vasechko, L. I. "Ohliad poniatinnoho aparatu finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva" [Overview of the conceptual apparatus of financial and economic security]. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, no. 9 (2012): 115-118.

Yermoshenko, M. M. *Finansova bezpeka derzhavy: natsionalni interesy, realni zahrozy, stratehii i zabezpechennia* [The financial security of the State, the national interest, the real threat, strategy support]. Kyiv: KNTEU, 2001.

Yermoshenko, M. M., and Horiacheva, K. S. *Finansova skladova ekonomichnoi bezpeky: derzhava i pidpriemnytstvo* [The financial component of economic security: the state and business]. Kyiv: NAU, 2010.

УДК 658.15:005.21

АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

© 2014 ОЛІЙНИК Т. В.

УДК 658.15:005.21

Олійник Т. В. Адаптивні стратегії фінансового управління на підприємстві

Мета статті полягає у виділенні адаптивних стратегій фінансового управління на підприємстві. Визначено адаптацію як процес пристосування, що супроводжує функціонування та розвиток підприємства. Аналізуючи наукові праці багатьох учених, у статті виділено такі види адаптивності, як пасивна та активна, що відрізняються характером реакції підприємства на вплив змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Визначено, що метою адаптивного фінансового управління є пошук найбільш ефективних варіантів прийняття та реалізації рішень, спрямованих на функціонування та ефективний розвиток промислового підприємства в конкурентному середовищі. Для вирішення завдання забезпечення адаптивності фінансового управління та розвитку підприємства в статті виділено організаційні форми та інструменти (стратегії пасивного виживання, стратегії активного виживання та стратегії активного впливу на зовнішнє середовище), організаційні способи, форми та заходи стратегічної адаптивності, що відповідають процесам управління на підприємстві.

Ключові слова: адаптивність, активна адаптація, пасивна адаптація, підприємство, адаптивні стратегії, фінансове управління.

Бібл.: 11.

Олійник Тетяна Володимирівна – кандидат економічних наук, викладач кафедри фінансів, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: rudik-13-13@mail.ru

УДК 658.15:005.21

Олейник Т. В. Адаптивные стратегии финансового управления на предприятии

Цель статьи заключается в выделении адаптивных стратегий финансового управления на предприятии. Определена адаптация как процесс приспособления, сопровождающего функционирование и развитие предприятия. Анализируя научные труды многих ученых, в статье выделены такие виды адаптивности, как пассивная и активная, отличающиеся характером реакции предприятия на воздействие изменений во внешней и внутренней среде. Определено, что целью адаптивного финансового управления является поиск наиболее эффективных вариантов принятия и реализации решений, направленных на функционирование и эффективное развитие промышленного предприятия в конкурентной среде. Для решения задачи обеспечения адаптивности финансового управления и развития предприятия в статье выделены организационные формы и инструменты (стратегии пассивного выживания, стратегии активного выживания и стратегии активного воздействия на окружающую среду), организационные способы, формы и методы стратегической адаптивности, соответствующие процессам управления на предприятии.

Ключевые слова: адаптивность, активная адаптация, пассивная адаптация, предприятие, адаптивные стратегии, финансовое управление.

Библ.: 11.

Олейник Татьяна Владимировна – кандидат экономических наук, преподаватель кафедры финансов, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: rudik-13-13@mail.ru

UDC 658.15:005.21

Oliinyk T. V. Adaptive Strategies of Financial Management in the Enterprise

The article is aimed at the selection of adaptive strategies for financial management in the enterprise. The adaptation as a process of customization, accompanying the functioning and development of the enterprise, was determined. Analyzing the works of numerous scientists, the article highlights such types as passive and active adaptability, distinguished by the nature of the enterprise's reaction on changes in the external and internal environment. It was determined, that the adaptive management aims to find the most effective options for making and implementing decisions as to the functioning and effective development of an industrial enterprise in the competitive environment. To solve the problem of providing the adaptability of financial management and business development, organizational forms and tools (passive survival strategies, active survival strategies and strategies of the active influence on the environment), organizational means, forms and methods of strategic adaptability, relevant to the management processes in the enterprise, were highlighted.

Key words: adaptability, active adaptation, passive adaptation, enterprise, adaptive strategies, financial management.

Bibl.: 11.

Oliinyk Tetiana V. – Candidate of Sciences (Economics), Lecturer of the Department of Finance, Kharkiv National Economic University named after S. Kuznets (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: rudik-13-13@mail.ru

Сучасний стан економіки та фінансової сфери характеризується суперечливими тенденціями, що породжуються як об'єктивними факторами, так і помилками та прорахунками в економічній політиці. Негативні тенденції економічного розвитку, соціальне напруження та зміни законодавчої системи негативно впливають на стан вітчизняних підприємств, процеси їх функціонування та розвитку. У цих умовах важливим є становлення й реалізація принципово нової системи управління підприємством, адаптованої до змін зовнішнього середовища за рахунок активного пошуку, формування та розвитку адаптивних здатностей, створення та використання стратегічних і фінансових можливостей на засадах адекватної теоретичної бази, нових концептуальних ідей, підходів, методів.

Процеси адаптації виступають необхідною умовою успішної реалізації процесів економічного розвитку, радикальних перетворень на підприємстві. Адаптивність характеризує ступінь пристосування до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства [1]. Властивість адаптивності, перш за все, визначають як особливість підприємства реагувати на зміни параметрів внутрішнього й зовнішнього середовища. Процесом адаптації є процес пристосування устрою та функцій системи до реальних умов існування [10].

Широкому спектру проблем стосовно управління діяльністю підприємств та їх вирішення присвячено наукові праці таких видатних вчених-економістів: І. Адизеса, І. Ансоффа, М. Біра, Л. Грейнера, Ф. Гуїяра, Дж. Дак, Р. Дафта, К. Левіна, Дж. Келлі, Дж. Коттера, К. Фрайлінгера. У роботах цих авторів управління розвитком підприємства пов'язано з процесами адаптації до змін на ринку та спрямовано на досягнення стійких конкурентних переваг.

Серед вітчизняних та російських вчених питання управління діяльністю підприємств та їх адаптивністю досліджують І. М. Акімова, М. Д. Аістов, В. М. Геєць, А. Е. Воронкова, Д. К. Воронков, М. О. Кизим, Г. Б. Клейнер, І. І. Мазур, В. С. Пономаренко, В. Н. Тренюв, С. Р. Філонович, В. Ф. Шапіро. Дослідники розглядають сучасні концепції, передумови, методи та моделі управління адаптивністю підприємств. Разом із тим, недостатньо уваги приділено моніторингу процесів активної адаптації підприємств до змін. Відсутність єдності у підходах, методах управління та оцінювання адаптивності підприємства обумовлюють необхідність проведення подальших комплексних досліджень, розробки теоретичних і методичних положень з метою її формування для ефективного функціонування та розвитку підприємств.

Адаптивність організаційної структури управління полягає в організаційній підтримці поведінки підприємства в умовах, обумовлених зовнішнім середовищем і стилем керівництва [8 – 11] і визначається системними властивостями структуроутворюючих елементів:

- ✦ *конструктивними (архітектурними) особливостями*, що відбивають її устрій – кількість ієрархічних рівнів, склад структурних підрозділів, їх підпорядкованість;
- ✦ *функціональними особливостями*, що визначають її здатність забезпечувати досягнення по-

ставлених цілей – норма керованості, ступінь об'єктивної спрямованості, ступінь цільової спрямованості, ступінь однорідності розв'язуваних завдань, повнота розв'язуваних завдань в одному підрозділі, трудомісткість рішення завдань управління;

- ✦ здатностями до розвитку, параметрами яких є ступінь адекватності, надійності й ступінь відновлення.

Основними рисами підприємства, що обирає пріоритетом ефективні знання, є [10]:

- ✦ здатність організаційної структури до автономного цілеспрямованого функціонування у швидко мінливому середовищі, завдяки нагромадженню, розвитку, узагальненню й використанню досвіду;
- ✦ «інформаційна прозорість» організаційної структури й формування у співробітників загальних цінностей, розділених потреб і поглядів на майбутнє підприємства;
- ✦ пізнавальна мотивація й сприятливий до самонавчання й розвитку клімат творчого потенціалу співробітників;
- ✦ підтримка процесів групового навчання як важливої передумови майбутнього співробітництва.

Адаптивність економічної системи визначається двома видами адаптації – пасивною та активною. Пасивна адаптація є внутрішньо властивою організаційною характеристикою підприємства, яке розташовує певними можливостями само регулювання [9]. Активна адаптація представляє механізм адаптивного управління й організацію його ефективного здійснення завдяки тому, що спирається на повну апріорну інформацію про керований процес та удосконалює його через її використання та накопичення. У системах адаптивного управління обов'язковим є наявність зворотного зв'язку через безперервність процесу дослідження характеристик об'єкта. При адаптивному управлінні змінюються параметри та структура об'єкта (самоорганізація), програма, алгоритм функціонування та керуючі дії (самоналаштування). Накопичення та узагальнення досвіду забезпечує можливості навчання та само навчання систем управління. Адаптація підприємства проявляється в його здатностях зберігати в процесі розвитку суттєві параметри в певних межах їх варіювання, незважаючи на різноманітність впливів зовнішнього середовища.

Процеси створення нових організаційних форм підприємствами є певною характеристикою адаптаційних фінансових процесів і виступають об'єктом дослідження теорії організаційного розвитку. Відповідно її положенням адаптивне управління є гнучким та інноваційним видом управління промислових підприємств, що здатні пристосуватися до нових обставин за допомогою інструментів і методів стратегічного управління. Адаптивне фінансове управління акумулює знання про фінансовий стан і розвиток системи управління, методах та інструментах його застосування у системних об'єктах, дозволяє перейти від емпіризму в теорії та практиці управління до професіоналізму діяльності ме-

неджерів, тобто до науково обґрунтованого виконання управлінської діяльності [4]. Метою адаптивного фінансового управління є пошук найбільш ефективних варіантів прийняття та реалізації рішення, направлених на функціонування та ефективний розвиток промислового підприємства в конкурентному середовищі. Завданням адаптивного фінансового управління є реалізація цілі функціонування та розвитку промислового підприємства на основі формування методології, організації процесу адаптивного управління, розробки теоретичних і практичних механізмів реалізації управління по стабілізації становища підприємства в конкурентному середовищі, оцінки адаптивності моделі фінансового управління промислових підприємств.

Інструментарієм управління адаптивністю підприємства виступають стратегії, механізми (координації, навчання, регулювання, збереження та захисту), організаційні способи, форми та заходи адаптивності, а також методи вибору та узгодження адаптивних заходів, що відповідають фінансовим орієнтирам підприємства. Розподіл стратегій адаптації на види відповідає, перш за все, виділеним класифікаційним ознакам адаптивності (пасивна/активна). Так, її можна поділити на види:

- ✦ *стратегії пасивного виживання*, які використовують наявні можливості та є типовим способом дій для підприємства у стабільному та передбачуваному середовищі. «Пасивність» дій визначається тим, що підприємство не намагається впливати на зовнішнє середовище;
- ✦ *стратегії активного виживання* підприємства, що направлені на активний пошук та ефективне використання можливостей. Такі стратегії реалізуються за рахунок перебудови внутрішньої структури підприємства та використання складних стратегічних форм поведінки на ринку;
- ✦ *стратегії активно впливу на зовнішнє середовище* відповідають і включають дії з активного пошуку та створенню нових можливостей для інноваційного розвитку підприємства. Такі стратегії реалізуються за рахунок інновацій, стратегічних компетенцій та знань.

Стратегії активної адаптації відповідають цілям ефективного функціонування та стратегічного розвитку й реалізуються за рахунок певних організаційних форм та способів. Стратегії активного впливу на зовнішнє середовище (горизонтальна інтеграція, вертикальна інтеграція, концентрична та конгломератна диверсифікація) реалізуються через різноманітні форми об'єднань, приєднань та угод. Способами стратегій активного впливу на зовнішнє середовище виступають придбання, злиття та створення спільних підприємств, які можуть включати придбання або домовленості з компаніями, що знаходяться з початку або в кінці ланцюга створення цінності даної компанії – від виробників сировини до кінцевих споживачів. Способами реалізації стратегій активного виживання підприємств виступають реорганізація або її форми – перетворення та реструктуризація. Розрізняють такі напрямки реорганізації: укрупнення діючого підприємства (злиття, приєднання, поглинання); подріб-

нення діючого підприємства (поділ підприємства або виділення окремого підрозділу); перетворення підприємства (зміни розмірів підприємства не передбачаються).

Стратегія горизонтальної інтеграції здійснюється, коли відбувається придбання або злиття з підприємством або основним конкурентом, що діє в іншому сегменті ринку. *Стратегія вертикальної інтеграції* свідчить, що підприємство розширюється в напрямках діяльності, що пов'язані з просуванням товару на ринок.

Стратегії диверсифікації характеризуються розширенням існуючого портфеля продукту та ринку та реалізуються за рахунок змін внутрішнього середовища та активного впливу на зовнішнє середовище. Стратегіями диверсифікації, що активно впливають на зовнішнє середовище, виступають: концентрична, яка використовується через придбання підприємства, що виробляє подібні товари та послуги; конгломератна – придбання підприємства, що не пов'язано виробництвом товарів і послуг. Підприємство може обрати стратегію диверсифікації, що відповідає стратегії активного виживання, за рахунок реалізації змін у виробництві продукції, технології, мережі збуту.

Стратегії активного виживання підприємств представляють собою розвиток ринка або продукту, одночасно або послідовно за рахунок внутрішніх можливостей підприємства. Усі стратегії активного виживання підприємств пов'язані між собою та реалізуються за рахунок змін у: продукті (модифікація/інновація), ринку (розширення/розвиток), організації (реконструкція/реструктуризація/ модернізація), технології (реінжиніринг/інновація), персоналі (навчання/ мотивація).

Аналіз конкурентного контексту адаптивності підприємств, на думку багатьох дослідників [2], виходить з факту наявності конкурентних переваг і певного стратегічного напрямку діяльності підприємства, його цінності та привабливості. Найбільш простим і доступним для об'єктивної критеріальної оцінки наявності адаптивності підприємства виступають показники темпів зростання: обсягів виробництва, продажу, ринкового попиту та ін. [7]. Порівняння цих показників з темповими показниками, які характеризують тенденції в національній економіці – в цілому в промисловості або в окремій галузі – дає підстави говорити про наявність чи відсутність перспектив для напрямку діяльності, що розглядається. Однак варто зауважити, що такий аналіз має певні недоліки: макроекономічна класифікація галузей, яка використовується в офіційній статистиці, є надмірно загальною, щоб представити необхідні дані; статистичні дані щодо обсягів продажу окремих товарів відповідають значному масштабу, оскільки напрямок діяльності може охоплювати декілька виробів; аналітичні дані мають ретроспективний характер, а напрямок діяльності здебільшого спирається на результати перспектив зростання.

До *стратегій пасивного виживання* підприємств можна віднести стратегії вилучення вкладень, стратегію без змін, згортання бізнесу. Окремим питанням постає визначення серед таких стратегій такий їх вид, як стратегії «без змін». Такі стратегії використовуються під-

приємствами з тривалим життєвим циклом продукції, що є характерним для підприємств важкого машинобудування.

До групи *стратегій активного впливу на зовнішнє середовище* слід віднести й таку, завдяки якій підприємство кардинально змінює свою стратегію з метою відновлення втрачених позицій та укріплення свого положення на ринку – «стратегія повороту». Така стратегія базується на стратегічних діях скорочення витрат і включає зміни в загальних умовах щодо ціноутворення, переорієнтації, розроблення нового товару, раціоналізації асортименту товарів, зосередженні маркетингу на продажах та рекламі. Такі способи стратегічних дій забезпечують адаптивний характер будь-якої стратегії.

Організаційними засобами, що використовуються при створенні таких організаційних форм, виступають: ієрархічні відносини; спільні венчурні підприємства; часткові інвестиції; кооперація – коаліція підприємств для комбінації, координації та управління спільними ресурсами; консорціуми з науково-дослідних розробок; стратегічні кооперативні угоди; картелі; франчайзинг; ліцензинг – подання права на використання запатентованої технології або виробничого процесу за певну плату (рояліті); субпідрядні мережі; групи для розробки галузевих стандартів; сукупність спільних дій (короткострокові коаліції, учасники яких координують свої лобістські дії для впливу на суспільну політику), трансакції між фірмами, що координуються через ціновий механізм.

Форми інтеграції, кооперації, об'єднань можуть значно посилювати адаптивність підприємств за рахунок реалізації спільних стратегій, використання нових можливостей для формування конкурентних переваг або оволодіння новими передовими технологіями, забезпечити доступ до поєднаних технологічних і творчих ресурсів, забезпечити доступ до великого капіталу та можливостей управління.

Способами реалізації стратегії адаптивності, виступають трансформація, реформування, модернізація, реінжиніринг, реконструкція, ревіталізація, регенерація. Багатоваріантність та різна направленість їх передбачає необхідність диференціації їх ознак та певної систематики [5]. Поняття «трансформація» означає перетворення, видозміну. Трансформація спрямована на вдосконалення процесів виробничої діяльності, економічних, правових і соціальних відносин в галузі бізнесу, науки, культури, утворення, в інших сферах діяльності суспільства.

Поняття «реформування» припускає зміну, перетворення форми процесів, що протікають. За своїм значенням воно близько до поняття «трансформація». Реформування підприємства зв'язують із істотною зміною стратегії, реорганізацією й створенням ефективної системи керування, активного розвитку персоналу, зміни структури (реструктуризації) підприємства, створеної їм продукції.

Реорганізація – це зміна структури й функціонування організації, викликана потребою підвищення ефективності або зміною мети організації [5]. Одним з видів реорганізації виступає реструктуризація, яка пов'язана зі зміною організаційної структури підприємства, зміною у структурі управління підприємством, змі-

ною у кадровій структурі, що пов'язані зі змінами в організаційній структурі підприємства або перепрофілюванням його підрозділів. Із всіх напрямків реструктуризації фахівці вважають сьогодні найбільш ефективний саме реінжиніринг [5, 9, 10]. *Реінжиніринг* – це радикальне перепроєктування бізнес-процесів і організацій для одержання істотних ефектів у зниженні вартості, підвищенні якості й зростанні обсягів продажів продукції й послуг. Реінжиніринг проводять не з метою проведення поверхневих змін або поліпшення роботи існуючих механізмів, а з метою рятування від усього застарілого.

Реконструкція підприємства являє собою комплекс техніко-економічних заходів для корінної перебудови підприємства, пов'язаному з розширенням і будівництвом нових цехів і ділянок, заміною застарілого обладнання, впровадженням нових технологічних процесів і т. ін. Ціль реконструкції підприємства полягає в підвищенні виробничої потужності, технічного рівня, поліпшенні техніко-економічних показників і умов праці [10].

Регенерація – це відновлення, поновлення. Дане поняття найбільше часто використовується як технічний термін і означає повернення відпрацьованому продукту вихідних якостей для повторного його використання.

Таким чином, трансформацію, реформування, реорганізацію, реструктуризацію, реінжиніринг, реконструкцію, ревіталізацію, регенерацію можна розглядати як сукупність способів адаптації організаційної й функціональної структури, форм власності, напрямів господарської діяльності, перепроєктування бізнес-процесів підприємства.

Головний метод розвитку систем адаптивного фінансового управління – аналіз та узагальнення практичного досвіду промислових підприємств, які, не зважаючи на конкуренцію в умовах кризи, перетворюють роботу з розвитку систем управління у високоінтелектуальну працю. Механізм взаємодії теорії та практики адаптивного фінансового управління зводиться до виміру стану промислового підприємства, технологізації різних сфер діяльності та зростання професійної компетенції менеджерів. Основну роль в реалізації адаптивного фінансового управління відіграє управлінське рішення, вибір доцільного способу досягнення цілей.

Складність вивчення адаптивності – у її прихованості. Важко виявити адаптивність, але можна окреслити простір її формування. Будь-який прояв адаптивності вимагає позначення границь переходу, тобто окреслення простору, що веде до зміни, нової якості організації, перетворення. Стан адаптивності, як організаційна характеристика, визначається «потенціалом до змін» через усвідомлення колективом підприємства цілей та очікувань. Аналіз потенціалу змін повинен дати відповідь на питання, чи має організація топ-характеристики, необхідні для реалізації будь-якої стратегії; якщо ні, то які бар'єри заважають створенню таких характеристик і чи є способи, що дозволяють нівелювати їх.

ВИСНОВКИ

Загальним у поглядах на адаптацію підприємства є її визначення як внутрішньої організаційної характерис-

тики, що супроводжує процеси його функціонування та розвитку й проявляється в підтримці суттєвих параметрів діяльності в певних межах їх варіювання, не зважаючи на різноманітність впливів зовнішнього середовища.

Для вирішення завдання забезпечення адаптивності фінансового управління та розвитку підприємства необхідним постає виділення організаційних форм та інструментів, що реалізують та супроводжують такі процеси. Організаційними формами та інструментами, що відповідають процесам управління адаптивністю підприємства, виступають стратегії адаптивності (пасивного виживання, активного виживання та активного впливу на зовнішнє середовище), механізми (координації, навчання, регулювання, збереження та захисту), організаційні способи, форми та заходи стратегічної адаптивності, а також методи вибору та узгодження адаптивних заходів. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Ансофф І.** Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Издательство «Питер», 1999. – 416 с.
2. **Бажин І. І.** Управление изменениями : компактный учебник / И. И. Бажин. – Харьков : Консум, 2006. – 384 с.
3. **Бояцис Р.** Компетентный менеджер. Модель эффективной работы / Р. Бояцис. – М. : ГИППО, 2008. – 352 с.
4. **Воронкова А. Е.** Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : монографія / А. Е. Воронкова, Н. Г. Калюжна, В. І. Отенко. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 427 с.
5. **Глиненко Л. К.** Проектирование организационных структур управления / Л. К. Глиненко, Е. В. Лужко. – К. : Нора-Друк, 2005. – 728 с.
6. **Грант Р. М.** Современный стратегический анализ / Р. М. Грант. – 5-е изд. / Пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. – СПб. : Питер, 2008. – 560 с.
7. **Зуб А. Т.** Системный стратегический менеджмент: методология и практика / А. Т. Зуб, М. В. Лактионов. – М. : Генезис, 2001. – 752 с.
8. **Наливайко А. П.** Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія / А. П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 228 с.
9. **Отенко І. П.** Стратегічні пріоритети підприємства : монографія / І. П. Отенко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2008. – 180 с.
10. **Отенко В. І.** Стратегічний вибір підприємства та його реалізація : монографія / В. І. Отенко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2010. – 336 с.
11. **Хэмел Г.** Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахлад, Г. Томас, Д. О'Нил / Пер. с англ. – СПб. : Питер, 2005. – 384 с.

REFERENCES

- Ansoff, I. *Novaia korporativnaia strategiia* [The new corporate strategy]. St. Petersburg: Piter, 1999.
- Bazhin, I. I. *Upravlenie izmeneniami* [Change Management]. Kharkiv: Konsum, 2006.
- Boiatsis, R. *Kompetentnyy menedzher. Model effektivnoy raboty* [The competent manager. Model of effective work]. Moscow: GIPPO, 2008.
- Glinenko, L. K., and Luzhko, E. V. *Proektirovanie organizatsionnykh struktur upravleniia* [Designing organizational structures of management]. Kyiv: Nora-Druk, 2005.
- Grant, R. M. *Sovremennyi strategicheskiy analiz* [Modern strategic analysis]. St. Petersburg: Piter, 2008.

Khemel, G. et al. *Strategicheskaiia gibkost* [Strategic flexibility]. St. Petersburg: Piter, 2005.

Nalyvaiko, A. P. *Teoriia stratehii pidpriemstva. Suchasnyi stan ta napriamky rozvytku* [The theory of business strategy. Current status and trends of development]. Kyiv: KNEU, 2001.

Otenko, I. P. *Stratehichni priorytety pidpriemstva* [Strategic priorities of the company]. Kharkiv: KhNEU, 2008.

Otenko, V. I. *Stratehichniy vybir pidpriemstva ta ioho realizatsiia* [The strategic choice of the enterprise and its implementation]. Kharkiv: INZHEK, 2010.

Voronkova, A. E., Kaliuzhna, N. H., and Otenko, V. I. *Upravliniski rishennia u zabezpechenni konkurentospromozhnosti pidpriemstva: orhanizatsiinyi aspekt* [Management decisions to ensure the competitiveness of enterprises: an organizational perspective]. Kharkiv: INZHEK, 2008.

Zub, A. T., and Laktionov, M. V. *Sistemnyy strategicheskiy menedzhment: metodologiiia i praktika* [Strategic Management System: Methodology and Practice]. Moscow: Genезis, 2001.